

Analýza konkurenceschopnosti ve společnosti Continental Matador Truck Tires s. r. o.

Robert Šprta

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Robert ŠPRTA**
Osobní číslo: **M090714**
Studijní program: **B 6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Řízení výroby a kvality**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti ve společnosti
Continental Matador Truck Tires s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky zaměřené na problematiku konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu konkurenceschopnosti ve společnosti Continental Matador Truck Tires s. r. o.
- Navrhněte společnosti Continental Matador Truck Tires s. r. o. doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BARTES, František. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

ČÍCHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-860311-35-7.

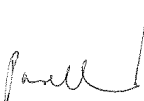
MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1.vyd. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

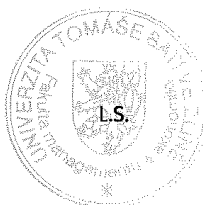
PORTER, E. Michael. Konkurenční výhoda. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

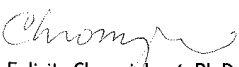
SAMUELSON, A. Paul, NORDHAUS, D. William. Ekonomie 2. 1. vyd. Bratislava, 1992. 776 s. ISBN 80-7127-031-8.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Michaela Hájková
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání bakalářské práce: 2. dubna 2012
Termín odevzdání bakalářské práce: 18. května 2012

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

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

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

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 14.05.2012

Špota

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem mé bakalářské práce je Analýza konkurenceschopnosti ve společnosti Continental Matador Truck Tires s. r. o. Práce je rozdělená na teoretickou a praktickou část. Hlavním cílem této práce je doporučit určitá opatření na základě jednotlivých analýz, a to SWOT analýzy, PEST analýzy a Porterova modelu.

Toto téma jsem si vybral, protože podle mého názoru je velmi důležité, abychom předčili konkurenci a neustále ji sledovali a taktéž abychom byli schopni okamžitě reagovat na změny.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, PEST analýza, SWOT analýza.

ABSTRACT

The topic of my bachelor thesis is Analysis of the Competitiveness in Continental Matador Truck Tires s. r. o. The thesis is divided into the theoretical and practical part. Main aim of the thesis is recommend some suggestions which are based on individual analysis, SWOT analysis, PEST analysis and Porter model.

I choose this topic, because I think that it is very important to be better than competitors are and watch out about them and also be able respond to changes immediately.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, PEST analysis, SWOT analysis

Ďakujem vedúcej mojej bakalárskej práce Ing. Michaele Hájkovej za jej odborné vedenie a za mnoho cenných rád a pripomienok, ktorými mi v nemalej miere pomohla k úspešnému zvládnutiu mojej bakalárskej práce.

Ďalej by som rád poďakoval zamestnancom spoločnosti Continental Matador Truck Tires s. r. o. za ochotu a pomoc pri zhromažďovaní podkladov, ktoré som použil v mojej bakalárskej práci.

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

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 11 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1 KONKURENCIA A KONKURENCIESCHOPNOSŤ | 13 |
| 1.1 KONKURENCIA | 13 |
| 1.2 KONKURENCIESCHOPNOSŤ | 13 |
| 1.3 KONKURENČNÁ STRATÉGIA | 13 |
| 1.3.1 Prvenstvo v celkových nákladoch | 14 |
| 1.3.2 Diferenciácia | 14 |
| 1.3.3 Sústreďenie pozornosti | 15 |
| 1.3.4 Výhoda stratégie nízkych nákladov | 15 |
| 1.4 KONKURENČNÁ VÝHODA | 16 |
| 1.4.1 Konkurenčná výhoda ktorej nositeľom je produkt..... | 17 |
| 1.4.2 Konkurenčná výhoda viazaná na producenta..... | 17 |
| 1.5 TYPOLÓGIA KONKURENCIE..... | 18 |
| 1.5.1 Konkurenčná typológia podľa rozsahu konkurenčného pôsobenia | 18 |
| 1.5.2 Typológia podľa nahraditeľnosti produktu v trhovom prostredí | 19 |
| 1.5.3 Konkurenčná typológia podľa počtu predajcov a stupňa diferenciácie produktov | 20 |
| 1.5.4 Konkurenčná typológia podľa stupňa organizácie a prepojitelnosti producentov do aliancií | 22 |
| 1.6 SWOT ANALÝZA | 23 |
| 1.6.1 Silné stránky a slabé stránky | 24 |
| 1.6.2 Príležitosti a hrozby..... | 24 |
| 1.7 BCG MATICA | 24 |
| 1.8 PEST ANALÝZA | 25 |
| 1.8.1 Politické faktory | 25 |
| 1.8.2 Ekonomické faktory | 26 |
| 1.8.3 Sociologické faktory | 26 |
| 1.8.4 Technologické faktory | 26 |
| 1.9 PORTEROVA ANALÝZA 5 KONKURENČNÝCH SÍL | 27 |
| 1.9.1 Ohrozenie vstupov | 27 |
| 1.9.2 Sila odberateľov a dodávateľov | 28 |
| 1.9.3 Ohrozenie substitúciou..... | 28 |
| 1.9.4 Súťaživá konkurencia..... | 29 |
| 1.9.5 Konkurencia a spolupráca | 29 |
| 1.10 ANALÝZA KONKRÉTNÉHO ODVETVIA | 30 |
| 1.11 KONKURENČNÉ KROKY | 30 |
| 1.11.1 Kooperatívne alebo neohrozujujúce kroky | 31 |
| 1.11.2 Ohrozujujúce kroky..... | 31 |
| 1.11.3 Obranné kroky..... | 32 |
| 1.12 BOJ S KONKURENCIOU POMOCOU INOVÁCIÍ..... | 32 |
| 1.13 INOVAČNÉ METÓDY | 34 |
| 1.13.1 Six Sigma | 34 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1.13.2 | Just In Time | 34 |
| 1.13.3 | Teória obmedzenia | 35 |
| 1.13.4 | Kanban | 35 |
| 1.13.5 | First In, First Out | 35 |
| II | PRAKTICKÁ ČÁST | 36 |
| 2 | ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR TRUCK TIRES S.R.O. | 37 |
| 2.1 | HISTORICKÉ MÍENIKY SPOLOČNOSTÍ CONTINENTAL A MATADOR | 38 |
| 2.1.1 | Continental | 38 |
| 2.1.2 | Matador | 39 |
| 2.2 | ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA | 41 |
| 2.3 | VÍZIA FIRMY | 42 |
| 3 | ANALÝZA ČINNOSTÍ | 43 |
| 3.1 | VÝROBNÝ PROGRAM | 43 |
| 3.1.1 | Výrobné portfólio Continental Matador Truck Tires s. r. o. | 44 |
| 3.2 | VÝROBNÝ SYSTÉM | 44 |
| 3.2.1 | Cieľ a účel Výrobného systému Continental Tires | 44 |
| 3.2.2 | Štruktúra Výrobného systému Continental Tires | 45 |
| 3.3 | RIADENIE KVALITY TQM | 46 |
| 3.4 | TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE | 46 |
| 3.5 | INOVAČNÉ METÓDY V SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR TRUCK TIRES S.R.O. | 48 |
| 3.5.1 | Just In Time | 48 |
| 3.5.2 | Kanban | 48 |
| 3.6 | SWOT ANALÝZA | 49 |
| 3.7 | PORTEROVA ANALÝZA PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL | 51 |
| 3.8 | PEST ANALÝZA | 54 |
| 3.8.1 | Politické faktory | 54 |
| 3.8.2 | Ekonomické faktory | 55 |
| 3.8.3 | Sociologické faktory | 55 |
| 3.8.4 | Technologické faktory | 56 |
| 3.9 | ANALÝZA KONKURENTOV | 56 |
| 3.9.1 | Bridgestone Corporation | 56 |
| 3.9.2 | Michelin | 57 |
| 3.9.3 | Dunlop a Goodyear | 57 |
| 3.10 | VÝROBKOVÉ PORTFÓLIO SPOLOČNOSTÍ | 58 |
| 3.11 | POROVNANIE CIEN VYBRANÝCH PNEUMATÍK JEDNOTLIVÝCH SPOLOČNOSTÍ | 58 |
| 3.12 | ZHRNUTIE NEDOSTATKOV OBJAVENÝCH V ANALYTICKEJ ČASTI | 59 |
| 3.13 | NÁVRHY PRE ZLEPŠENIE KONKURENCIESCHOPNOSTI SPOLOČNOSTI | 59 |
| 3.13.1 | Návrh v oblasti technológie výroby | 60 |
| 3.13.2 | Návrh v oblasti logistiky | 60 |
| 3.13.3 | Návrh v oblasti životného prostredia | 60 |
| 3.13.4 | Návrh v oblasti spolupráce so študentmi vysokých škôl | 61 |
| 3.13.5 | Návrh na zlepšenie webovej stránky spoločnosti | 61 |

| | |
|---|-----------|
| ZÁVER | 62 |
| ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY | 63 |
| ZOZNAM OBRÁZKOV | 65 |
| ZOZNAM TABULIEK | 66 |

ÚVOD

V dnešnej dobe je pojem konkurencieschopnosť veľmi dôležitý. Je to jedna z najdôležitejších vlastností podniku. Pre podniky je veľmi dôležité a zároveň aj veľmi náročné sledovať všetky trhy. Je pre ne podstatné, aby kontrolovali a sledovali postavenie ostatných podnikov, prípadne i nových vstupujúcich na trh. Aby si však podniky strážili konkurenčnú výhodu, je potrebné aby sledovali potreby a prania zákazníkov. Je potrebné, aby boli splnené nároky zákazníkov čo sa týka kvality, kvantity, designu alebo aj inovácie starších produktov.

V posledných rokoch dochádza k obrovským zmenám na trhu a sú spôsobené nielen vstupom Slovenska do Európskej únie. Vstupom Slovenska do Európskej únie sa otvoril európsky trh pre viaceré slovenské firmy. Plusom pre domáce podniky je príchod zahraničných zákazníkov i odberateľov, ktoré majú zvýšené požiadavky a nároky na dané výrobky a tovary.

Témou mojej bakalárskej práce je analýza konkurencieschopnosti v spoločnosti Continental Matador Truck Tires s. r. o. Predmetom tejto práce je nájsť a popísať všetky faktory, ktoré môžu ovplyvniť konkurencieschopnosť spoločnosti Continental Matador Truck Tires s. r. o. Cieľom tejto práce je pomocou použitých analýz porovnať túto spoločnosť s ostatnými podnikmi na domácom trhu a tiež uviesť návrhy vhodných opatrení, ktoré by mohla spoločnosť využiť vo svoj prospech v boji s konkurenciou.

V teoretickej časti najprv všeobecne opíšem a vysvetlím význam pojmu konkurencieschopnosť. Následne opíšem jednotlivé konkurenčné stratégie a výhody, ktorými môže podnik disponovať. V ďalšej časti sa budem venovať jednotlivými typológiami konkurencie a to z rôznych hľadísk. V teoretickej časti tiež popíšem jednotlivé analýzy, ktoré budem neskôr využívať, a to SWOT analýza, PEST analýza a Porterov model piatich konkurenčných síl. Na konci teoretickej časti rozoberám konkurenčné kroky, ktoré môže podnik podniknúť v prípade konkurenčného boja. V úplnom závere sa venujem opisaniu pojmu inovácie a jednotlivým inovačným metódam, ktoré môže podnik použiť v konkurenčnom boji.

V praktickej časti uvediem najprv krátku charakteristiku spoločnosti aj s jej stručnou históriou. Potom sa budem venovať jednotlivými analýzami, ktoré som rozoberal v teoretickej časti. V závere praktickej časti sa budem snažiť navrhnúť vhodné odporúčenia, aby sa zvýšila konkurencieschopnosť podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCIA A KONKURENCIESCHOPNOST'

1.1 Konkurencia

Pojem konkurencia podľa slovníku cudzích slov znamená v preklade súperenie, súťaženie, prípadne hospodársku súťaž. Konkurenciu by sme teda mohli definovať ako vzťah dvoch a viacerých subjektov (konkurentov).

Existujú však minimálne dva predpoklady konkurenčného vzťahu, ktoré musí konkurent spĺňať aby mohol vstúpiť do konkurenčného vzťahu:

- musí byť konkurenčný, resp. musí disponovať konkurenčným potenciálom
- pokiaľ hovoríme o podnikaní, musí disponovať podnikavosťou, to znamená, že musí mať záujem vstúpiť do konkurencie. (Mikoláš, 2005, s. 65-81; Jáč, Rydvalová a Žižka, 2005, s. 53-67)

1.2 Konkurencieschopnosť

Pod týmto pojmom rozumieme vlastnosť konkurenta a jeho schopnosť vysporiadať sa s ďalšími konkurentmi v konkurenčnom prostredí. Je v ňom vidieť pôsobenie konkurenčných síl konkurentov v konkurenčnom prostredí. (Číčovský, 2002, s. 13)

1.3 Konkurenčná stratégia

Od schopnosti konkurovať ostatným podnikom závisí úspešnosť a neúspešnosť podnikov. Konkurenčná stratégia je veľmi dôležitá pri konkurencii a jej základom sú dve základné otázky. Prvou je, či je pre nás dané odvetvie príťažlivé z hľadiska dlhodobej výnosnosti a faktory, ktoré ju určujú. Stála výnosnosť vôbec nie je zaručená pri všetkých odvetviach. Druhá veľmi dôležitá otázka je, aké sú rozhodujúce činitele, ktoré určujú vzájomné konkurenčné postavenie vo vnútri daného odvetvia. To znamená, že zisk firiem môže byť veľmi rozdielny, bez ohľadu na to, aká je veľká priemerná výnosnosť v danom odvetví.

Existujú tri obecné stratégie, ktoré nám môžu pomôcť pri odolávaní voči 5 konkurenčným silám, a k tomu, aby sme sa dostali na vrchol a mali výhody oproti iným firmám. (Porter, 1994, s. 34-44)

| | | STRATEGICKÁ VÝHODA | |
|-----------------|---------------------------|-----------------------------------|---|
| | | Jedinečnost chápaná zákazníkem | Postavení plynoucí z nízkých nákladů |
| STRATEGICKÝ CÍL | V CELÉM ODVĚTVÍ | DIFERENCIACE | PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADĚCH |
| | Jen v určitém segmentu | SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI | |

Obr. 1 Tri obecné stratégie (Porter, 1994, s. 39.)

1.3.1 Prvenstvo v celkových nákladoch

Pri tejto stratégii je potrebné zaviesť vysoko výkonné zariadenia, veľmi pozorne sledovať možnosti znižovania nákladov, k čomu by nám mali napomáhať naše skúsenosti. Taktiež sa naskytuje možnosť priamej kontroly režijných nákladov, snaha vyhýbať sa zákazníkom, ktorí majú problémy s krytím svojich záväzkov. V oblasti výskumu a vývoja, služieb, predaja a reklamy je potrebné minimalizovať náklady taktiež. Predísť sa tomuto dá v prípade, že sa bude všetka kontrola odvíjať z vedenia podniku. V prípade, že firma dokáže trvale znižovať svoje náklady, tak začne dosahovať nadpriemerných výnosov, a to bez ohľadu na to, koľko konkurentov sa bude na danom trhu nachádzať a ako sa bude konkurencia správať. Nízke náklady prinášajú ochranu ako pred vplyvnými odberateľmi, tak aj dodávateľmi.

Výhodný prístup k surovinám a relatívny podiel na trhu sú pre firmu veľmi dôležité. Keď sú splnené tieto dve podmienky, potom je pre firmu jednoduchšie, aby dokázal znižovať celkové náklady. Pri rozbiehaní firmy môžu však byť vysoké počiatočné náklady. Často sa investuje do technologického procesu. Avšak tieto investície sa neskôr vracajú firme práve vtedy, ak získava podiel na trhu a znižuje náklady. Tieto peniaze, ktoré usporí môže potom opäť reinvestovať do strojov a zariadení, prípadne do nových technológií a inovácií. (Porter, 1994, s. 34-44; Mikoláš, 2005, s. 65-81)

1.3.2 Diferenciácia

Diferenciácia vo svojej podstate znamená ponúkať niečo, čo ja na trhu považované za jedinečné. Poznáme rôzne druhy foriem diferenciácie:

- Design alebo image značky
- Technológia
- Vlastnosti
- Zákaznícky servis
- Predajná sieť

V tých najlepších prípadoch sú firmy, ktoré sa odlišujú od ostatných viacerými formami. Firmy v mnohých prípadoch ešte dopĺňajú svoje produkty kvalitou a životnosťou.

Diferenciácia nám napomáha k tomu, aby sme ako firma dokázali udržať svojich zákazníkov, pretože tí sú verní svojej osvedčenej značke. Veľmi často sú ochotní zaplatiť aj vyššiu cenu, pretože vedia a očakávajú, že výrobok im bude dodaný v kvalite, na ktorú sú zvyknutí. (Porter, 2001, s. 34-44)

1.3.3 Sústreďenie pozornosti

Poslednou obecnou stratégiou je sústreďenie sa na konkrétnu skupinu odberateľov, segment výrobných rad alebo trhov. Táto stratégia je založená na princípe, aby sme dokázali vyhovieť veľmi dobre zvolenému objektu. Všetky ostatné náležitosti a opatrenia musia byť v súlade s týmto zameraním. Môžeme teda povedať, že firma by mala byť schopná slúžiť a poskytovať svojmu zvolenému cieľu služby efektívnejšie a lepšie než ostatní konkurenti. (Porter, 1994, s. 38-41)

1.3.4 Výhoda stratégie nízkych nákladov

Podnik môže získať túto výhodu v prípade, ak má náklady na prevádzkovanie všetkých činností nižšie ako ostatok konkurencie. Výhoda v tejto oblasti však závisí na tom, ako dlho je podnik schopný tieto náklady udržať. Ak je podnik schopný udržať tieto náklady nízko, ostatní konkurenti budú mať veľmi ťažké, aby sa dostali na úroveň týchto nákladov. Relatívne postavenie podniku z hľadiska nákladov závisí na:

- Reťazci hodnôt v porovnaní s reťazcom hodnôt konkurentov,
- Postavenie voči silám nákladov každej jednotlivéj činnosti.

Získanie výhody nízkych nákladov je podmienené. Existujú dva spôsoby, ako môže podnik získať výhodu nízkych nákladov:

- a) Podnik musí získať pod svoju kontrolu hnacie sily nákladov. Túto výhodu získava vtedy, ak má pod úplnou kontrolu náklady, ktoré sú použité na hodnototvorné činnosti a tieto náklady tvoria podstatnú časť celkových nákladov.
- b) Podnik by mal úplne zmeniť zložky a podobu hodnotového reťazca. Je možné, aby zaviedol odlišný a účinnejší spôsob ako by mohol navrhovať, vyrábať alebo aj distribuovať a predávať určitý výrobok na trh. (Porter, 2001, s. 126-151)

Tab. 1 Dalšie požiadavky obecných stratégií (Porter, 1994, s. 40-41)

| Obecná stratégia | Bežné vyžadované prostriedky a schopnosti | Bežné organizačné požiadavky |
|--|---|---|
| Prvenstvo v celkových nákladoch | Kapitálové investície a prístup ku kapitálu, technická schopnosť, dohľad nad pracovnými silami Produkty uľahčujúce výrobu; distribučný systém | Prísna kontrola nákladov, časté detailné kontrolné výkazy, štruktúrovaná organizácie a zodpovednosť Stimuly založené na splnení kvantitatívnych úloh |
| Diferenciácia | marketing, konštrukcia výrobku, tvorivé ovzdušie, Povesť firmy z hľadiska kvality a technického prvenstva, mnohoročná tradícia v odvetví alebo jedinečná kombinácia schopností, prevzatá z iných odvetví, kooperácia zo strany distribučných kanálov | koordinácia činností vo výskume, vývoji a marketingu Subjektívne meradlá a stimuly namiesto kvantitatívnych opatreniach, výhody pre získanie vysoko kvalifikovaných pracovníkov, vedcov alebo tvorivých ľudí |
| Sústredenie pozornosti | Kombinácia vyššie uvedených postupov, zameraná na konkrétny strategický cieľ | Kombinácia vyššie uvedených postupov, zameraná na konkrétny strategický cieľ |

1.4 Konkurenčná výhoda

Konkurenčná výhoda je tvorená z hodnota, ktorú pre svojich kupujúcich podnik vytvára a prevyšuje náklady podniku na jej vytvorenie. To, čo sú kupujúci ochotní zaplatiť nazý-

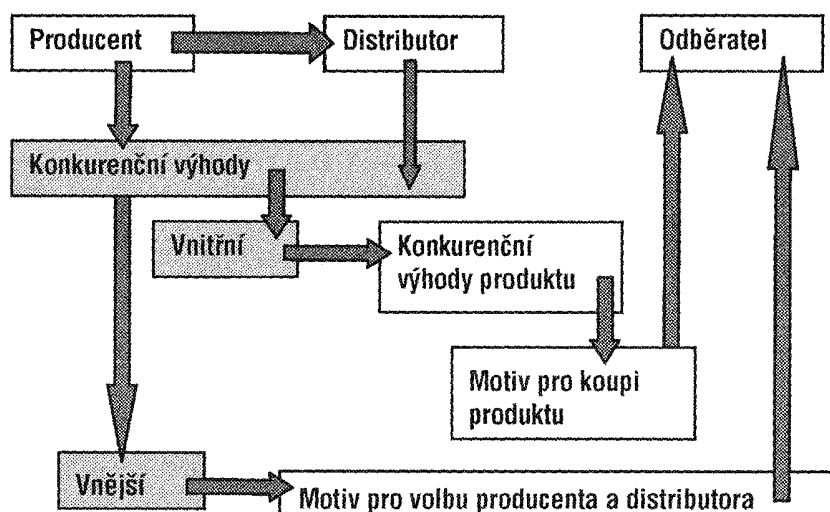
vame hodnota. Vyššia hodnota vzniká vtedy, ak je podnik schopný ponúknuť nižšie ceny než ostatná konkurencia za rovnocennú alebo podobnú úžitkovú hodnotu. Môže tiež poskytnúť rôzne zvláštne výhody, ktoré sú náhradou vyššej ceny. Existujú dva základné typy konkurenčných výhod, a to sú stratégia nízkych nákladov a diferenciacia. (Porter, 2001, s. 55-83; Porter, 1994, s. 34-44)

1.4.1 Konkurenčná výhoda ktorej nositeľom je produkt

- Konkurenčné výhody viazané na cenu
- Konkurenčné výhody viazané na finančný systém nákupu
- Konkurenčné výhody viazaných na akosť produktu
- Konkurenčné výhody spojené s ekologickou charakteristikou produktu
- Konkurenčné výhody viazané na balenie produktu
- Konkurenčné výhody viazané na logistiku a dopravu produktu
- Konkurenčné výhody viazané na informácie poskytnuté odberateľovi o produkte
- Konkurenčné výhody spojené s distribučnými líniami a trasami

Konkurenčné výhody spojené so servisnými službami (Číchovský, 2002, s. 180-196)

1.4.2 Konkurenčná výhoda viazaná na producenta



Obr. 2 Vnitřní a vonkajšie konkurenčné výhody producenta a distributora (Číchovský, 2002, s. 192)

- Konkurenčné výhody producenta viazaných na cenu

- Konkurenčné výhody producenta viazaných na systém nákupu
- Konkurenčné výhody producenta spojených s akosťou a kvalitou
- Konkurenčné výhody producenta viazaných na ekológiu
- Konkurenčné výhody producenta viazaných na balenie
- Konkurenčné výhody producenta viazaných na získavanie informácií
- Konkurenčné výhody producenta spojené s distribučnými trasami a líniami
- Konkurenčné výhody producenta spojených so servisným zázemím (Čichovský, 2002, s. 180-196)

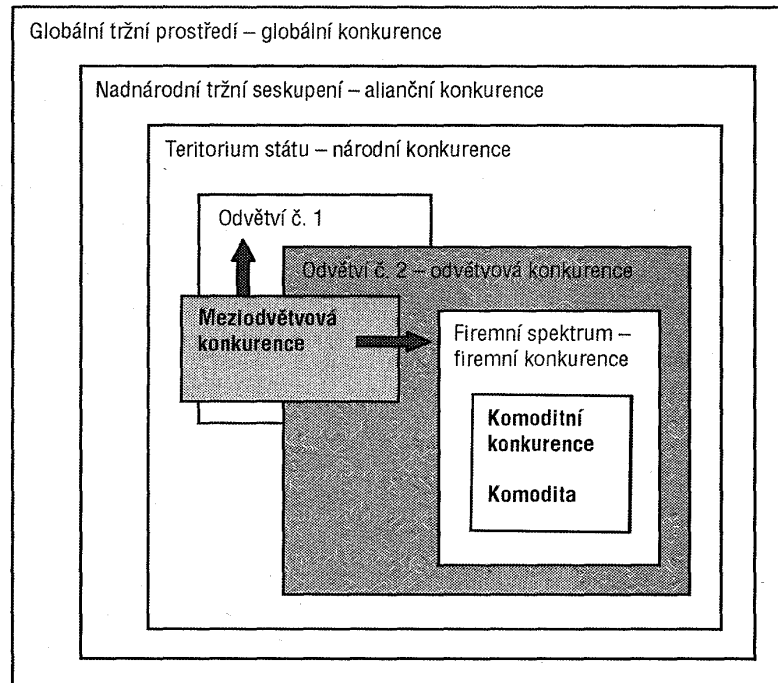
1.5 Typológia konkurencie

V dnešnom svete existuje veľa druhov a typov konkurencie. Konkurenčnú typológiu môžeme zostaviť podľa viacerých parametrov.

1.5.1 Konkurenčná typológia podľa rozsahu konkurenčného pôsobenia

- a) Globálna konkurencia – rozsahom pôsobí prakticky po celom svete a jej zásah záleží podľa miery otvorenosti a uzavretosti všetky štátne tržné priestory a všetky aliančné tržné zoskupenia.
- b) Aliančná konkurencia – zasiahnuté sú iba nadnárodné tržné priestory a zoskupenia, ktoré sa účelovo vytvárajú ako ekonomické združenia konkrétnych štátov.
- c) Národná konkurencia – je to konkurencia, ktorá pôsobí teritoriálne v území daného štátu.
- d) Medziodvetvová konkurencia – je to počet konkurentov, ktorí pôsobia vo viacej než jednom odvetví a zároveň sem patria aj konkurenti, ktorí sa snažia prechádzať z jedného odvetvia do druhého.
- e) Odvetvová konkurencia – do tejto konkurencie patria všetci konkurenti v rámci odvetvia ekonomiky a v nich sa nachádzajúcich sa trhov.

- f) Komoditná konkurencia – v tomto členení konkurencie môžeme nájsť všetkých konkurentov, ktorí vyrábajú alebo distribuujú rovnaké alebo podobné produkty, ktoré sú zahrnuté v komoditnej klasifikácii EU. (Číchovský, 2002, s. 162-164)



Obr. 3 Konkurenčná typológia podľa rozsahu pôsobenia konkurentov (Číchovský, 2002, s. 163)

1.5.2 Typológia podľa nahraditeľnosti produktu v trhovom prostredí

Táto typológia sa zakladá na princípe štyroch úrovní nahraditeľnosti produktu:

- Konkurencia značiek – táto konkurencia vzniká vtedy, ak producenti alebo distribútori považujú za svoju konkurenciu tie subjekty, ktoré ponúkajú podobné alebo rovnaké výrobky alebo služby. Musia ich tiež ponúkať rovnakému odberateľskému trhu za podobné ceny.
- Konkurencia odvetvová – tento typ konkurencie vzniká, ak producenti alebo distribútori považujú za svojich konkurentov výrobcov rovnakej triedy výrobkov.
- Konkurencia formy – ak firmy sú schopné uspokojiť potrebu trhu rôznymi formami alebo spôsobmi, vtedy sú považovaní za konkurenciu.
- Konkurencia rodu – do tohto typu konkurencie patria všetky subjekty, ktoré súperia o rôzne toky hodnôt daného segmentu trhu. (Číchovský, 2002, s. 164)

1.5.3 Konkurenčná typológia podľa počtu predajcov a stupňa diferenciácie produktov

- a) Monopol – hlavný rozdiel medzi monopolom a dokonale konkurenčnou firmou je ten, že monopol je schopný ovplyvniť cenu výrobku. V prípade, že monopolista zvýši objem produkcie, môže to vyvolať dva dôsledky na celkové príjmy:
- Efekt rozsahu výroby – znamená, že monopolista v prípade zvýšenia objemu množstva produkcie predá väčšie množstvo výrobkov.
 - Cenový efekt – znamená, že ak monopolista zvýši objem množstvo produkcie, cena musí klesnúť.
- b) Oligopol – v tejto trhovej štruktúre existuje iba niekoľko predávajúcich, ktorí sú na sebe pomerne vysoko závislí. Pri oligopole ponúkajú producenti podobnú alebo identickú produkciu. Môžeme rozoznávať rôzne druhy oligopolu:
- Duopol – je to najjednoduchší typ oligopolu a v tejto štruktúre sa nachádzajú len dve firmy.
 - Absolútne koncentrovaný oligopol – o tom type oligopolu hovoríme vtedy, ak v danom odvetví vystupuje niekoľko málo veľkých firiem.
 - Relatívne koncentrovaný oligopol – ak v danom odvetví existujú popri dvoch-troch firmách aj stredne veľké a malé firmy, vtedy hovoríme o relatívne koncentrovanom oligopole.

Je dôležité tiež rozlišovať, aký je charakter vyrábaného produktu. V tom prípade môžeme rozlišovať dva typy oligopolu:

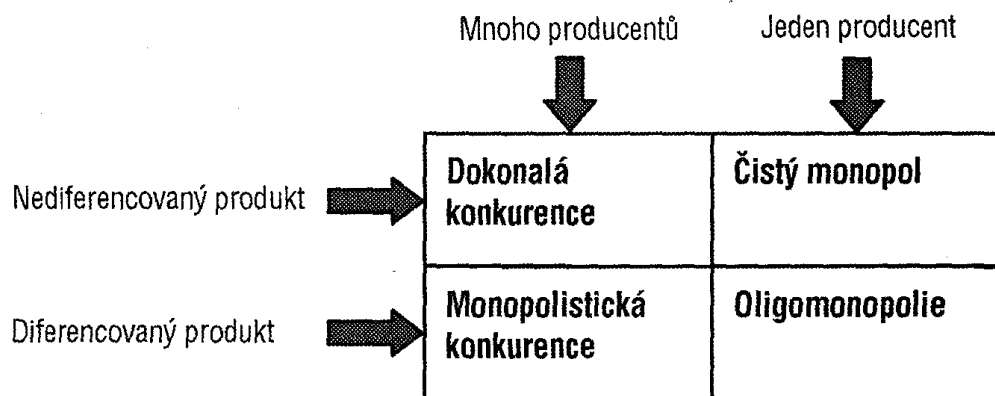
- Homogénny oligopol – ak vyrába oligopol homogénny, t. j. identický výrobok, vtedy hovoríme o homogénnom oligopole. Existuje tu aj veľmi silná závislosť medzi firmami, a preto aj minimálna zmena ceny jednej firmy výrazne ovplyvní ostatné firmy.
 - Heterogénny oligopol – o tomto druhu oligopolu hovorím vtedy, ak oligopol vyrába diferencované výrobky.
- c) Monopolistická konkurencia – táto trhová štruktúra je charakterizovaná veľkým počtom výrobcov, diferenciáciou výrobku a voľným vstupom do odvetvia. Taktiež tu existuje relatívne nezávislosť. Hlavné znaky:

- Veľký počet výrobcov – akákoľvek malá zmena množstva produkcie by nemala mať vplyv na predaj akejkoľvek inej firmy
 - Relatívna nezávislosť – táto nezávislosť je spôsobená tým, že sa nemusia firmy obávať nejakej odvetnej reakcie na zmenu, ktorá nastane v ich konkrétnej firme. Je to z dôvodu, že akákoľvek zmena sa rozloží na množstvo iných firiem, ktoré sú v danej trhovej štruktúre.
 - Diferenciácia produktu – je to spôsob, akým sa chcú jednotlivé firmy odlišiť od ostatných firiem. Avšak pri existencii veľkého počtu firiem je pravdepodobné, že diferenciácia bude veľmi malá.
 - Nízke bariéry vstupu do odvetvia – pri tejto trhovej štruktúre je výhoda, že firmy nemajú problém pri vstupe do odvetvia. Vzhľadom na to, že na danom trhu sa nachádza mnoho konkurentov je však o to ťažšie, aby sa firma na danom trhu udržala a bola úspešná.
- d) Dokonalá konkurencia – medzi dokonalou konkurenciou a monopolistickou existujú určité odlišnosti, a to:
- Pri dokonalej konkurencii sú produkty rovnaké, v monopolistickej sa jedná o diferencované výrobky
 - Diferenciácia produktu znižuje dopytu pri monopolistickej konkurencii, avšak naopak pri dokonalej konkurencii vedie k zvýšeniu dopytu.

Ak by sme hovorili o dokonale konkurenčnom trhu, je treba vymedziť jeho predpoklady. Trh je dokonalé konkurenčný ak:

- existujúci veľký počet firiem,
- existencia homogénnych výrobkov, t. j. výrobkov rovnakého druhu od rôznych výrobcov vnímajú spotrebitelia ako identické a nie je pre nich dôležité, od ktorého výrobcu majú daný výrobok,
- žiadne bariéry vstupu do odvetvia, t. j. firmy môžu bez prekážok vstúpiť alebo odísť z odvetvia,
- jednotliví výrobcovia nie sú schopní ovplyvniť trhovú cenu, pretože tá sa určuje interakciou trhového dopytu a ponuky,

- je tu dokonale elastický dopyt po produkcii, jednotliví výrobcovia nemajú problém s realizáciou produkcie, pretože pri určitej trhovej cene je schopný zrealizovať také množstvo produkcie, aké sa rozhodne vyrobiť,
- na trhu je dokonalá informovanosť, t. j. všetci výrobcovia i spotrebitelia sú dokonale informovaní o cenách, substitútoch a iných podmienkach, ktoré na trhu sú a môžu ovplyvňovať konanie výrobcov i spotrebiteľov. (Lisý a kol., 181 – 221; Číchovský, 2002, s. 165-166)



Obr. 4 Konkurenčná typológia podľa počtu producentov a diverzifikácie produktu (Číchovský, 2002, s. 166)

1.5.4 Konkurenčná typológia podľa stupňa organizácie a prepojitelnosti producentov do aliancií

Môžeme rozlišovať rôznych členov konkurenčnej typológie:

- Monopol – ide o konkurenciu, kde je najvyšší možný stupeň prepojenia vo výrobnom distribučnom procese, ktorého cieľom je vytvoriť veľký konkurenčný tlak na odberateľov.
- Kartel – jedná sa o konkurenciu, ktorá funguje na princípe vzájomných dohôd, na základe ktorých si rozdelila trhový priestor na segmenty, kde si jednotliví konkurenti nekonkurujú ničím.
- Syndikát – ide o konkurenciu, kde si vzájomnými dohodami rozdelila ako tržný priestor, tak aj zjednotila ceny. Ďalej sa dohodla na spoločnej stratégii a taktike, ktorú budú viesť naproti ostatným.

- Trast – je taká konkurencia, ktorá si dohodami rozdeľuje trhový priestor, zjednocuje ceny, určuje spoločnú stratégiu a taktiku a súčasne sa previazala i vzájomnou investičnou politikou kapitálu. (Číčovský, 2002, s. 166-167)

Tab. 2 Typológie konkurentov podľa počtu predajcov a stupňa diferenciálne produktov (Vlastné spracovanie)

| | Trhová štruktúra | | | |
|-----------------|----------------------|------------------------|-----------|----------------------------|
| | Dokonalá konkurencia | Nedokonalá konkurencia | | |
| Charakteristika | | Monopol | Oligopol | Monopolistická konkurencia |
| Počet firiem | veľmi veľa | jedna | niekoľko | veľa |
| Bariéry vstupu | žiadne | vysoké | vysoké | nízke |
| Trhová sila | žiadna | značná | značná | nejaká |
| Typ výrobku | homogénny | bez substitútu | identický | diferencovaný |

1.6 SWOT analýza

Táto analýza pochádza z anglických slov strenghts, weaknesses, opportunities a treats. V preklade znamenajú silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby. Cieľom tejto analýzy je identifikovať, do akej miery je súčasná stratégia organizácie a taktiež aj jej špeciálne silné a slabé stránky relevantné a ich schopnosť vyrovnat' sa so zmenami, ktoré môžu nastať v obchodnom prostredí.

Slúži tiež ako nástroj, aby sme si mohli spraviť prehľad o tom, aká je strategická situácia v podniku. Pomocou tejto analýzy môžeme formulovať našu stratégiu, ktorá môže vzniknúť ako súlad medzi internými schopnosťami podniku a jeho vonkajším prostredím. (Euroekonóm, ©2004-2012)

Stratégia môže byť formulovaná takto:

- Počet zásadných a kľúčových bodov nie je stanovený, ale mal by byť vytvorený zoznam maximálne siedmich alebo ôsmich bodov,
- Je dôležité sa vyhnúť generalizácii a podstatné je zamierať sa na špecifické body. Potrebné je aby boli veci konkretizované, pretože to potom môže byť užitočnejšie. (Johnson a Scholes, 2000, s. 161-163; Kotler, 1998, s. 99)

1.6.1 Silné stránky a slabé stránky

So svojej podstate môžeme povedať, že analýza silných a slabých stránok je analýzou vnútorného prostredia. Medzi silné alebo slabé stránky môže patriť dostatok alebo nedostatok finančných prostriedkov, skúsenosť a vzdelanosť pracovníkov, inovácie výrobkov alebo služieb, drahá pracovná sila, neznáma výrobná značka, ako aj zastaranosť výrobných zariadení. (Kotler, 1998, s. 99; Euroekonóm, ©2004-2012)

1.6.2 Príležitosti a hrozby

Naopak analýza príležitostí a hrozieb je analýzou vonkajšieho prostredia. Medzi príležitosťami by sme mohli zaradiť vznik nových skupín spotrebiteľov, zníženie prekážok pri vstupe do odvetvia alebo aj pokles intenzity súperenia. Do hrozieb môžeme zaradiť hospodársku recesiu, nepriaznivý vývoj menových kurzov, ako aj rastúca vyjednávacía sila zákazníkov a dodávateľov. (Kotler, 1998, s. 99; Euroekonóm, ©2004-2012)

1.7 BCG matica

Boston Consulting Group je metóda, pomocou ktorej môžeme identifikovať silné a slabé stránky firmy. Táto metóda využíva vzťah dvoch základných kritérií, a to rastu trhu a relatívneho podielu na trhu.

Otázniky sú výrobky, ktoré sa používajú pri začiatku firmy na trhu a nie je isté, či budú úspešné, pretože firma nemá dostatočnú skúsenosť s nimi.

Medzi hviezdy zaradíme tie výrobky, pri ktorých je firma úspešná. Firma je dominantná na trhu a konkurencia nestačí držať krok.

Keď hviezdy dosahujú stabilizované postavenie na trhu, menia sa na dojnú kravu. V tejto fáze sa stávajú živiteľmi firmy.

V poslednej fáze starnutia sa výrobky nazývajú psy, pretože prekročili svoj zenit. V tomto prípade by mala firma tieto výrobky nahradit' inými novými výrobkami, prípadne staré výrobky inovovať.



Obr. 5 BCG matica (Košturiak, ©2012)

Matica BCG ukazuje štyri základné spôsoby podnikania:

- 1) Fragmentácia – v tomto druhu podnikania je ziskovosť závislá od toho, ako dokáže firma uchopiť svoju konkurenčnú výhodu oproti iným firmám.
- 2) Špecializácia – zisk je závislý od toho, ako je firma schopná spĺňať požiadavky zákazníkov. Špecializuje sa len na tie výrobky, ktoré dokáže dokonale zvládnuť.
- 3) Veľký trhovú podiel – tento spôsob podnikania je závislý na zvyšovaní trhového podielu, zvyšovaní objemov výroby a tým i znižovaní nákladov.
- 4) Mŕtvy bod – ziskovosť v tomto odbore je nízka a rozdiely v ziskovosti sú minimálne. (Bartes, 1997, s. 22; Košturiak, ©2012)

1.8 PEST analýza

Jedná sa o analýzu kľúčových síl v makro prostredí, kde sa znázorňuje dôležitosť politických, ekonomických, sociálnych a technologických vplyvov na organizáciu.

1.8.1 Politické faktory

Medzi hlavné politické vplyvy, ktoré môžu pôsobiť na organizáciu patria:

- Legislatíva monopolov

- Zákony o ochrane životného prostredia
- Daňová politika
- Obmedzenia zahraničného obchodu
- Zákon o zamestnanosti
- Stabilita vlády

1.8.2 Ekonomické faktory

- Obchodné cykly
- Úrokové miery
- Inflácia
- Zásoby peňazí
- Nezamestnanosť
- Použitelný príjem

1.8.3 Sociologické faktory

- Demografia
- Rozdelenie príjmov
- Sociálna mobilita
- Zmeny životného cyklu
- Konzumný štýl
- Úroveň vzdelania

1.8.4 Technologické faktory

- Investície do výskumu
- Nové objavy
- Miera zastarania
- Rýchlosť prenosu technológie (Johnson a Scholes, 2000, s. 161-163)

1.9 Porterova analýza 5 konkurenčných síl

Je dôležité, aby bola analýza robená skúmaním vplyvov na súčasnom alebo konkurenčnom prostredí individuálnej strategickej obchodnej jednotky. Nie je dobré, ak je táto analýza vykonávaná príliš všeobecne, pretože môže nastať zníženie hodnoty analýzy.

1.9.1 Ohrozenie vstupov

Ohrozenie nám hrozí pri vstupe do priemyslu. Avšak vždy záleží na miere bariér vstupu. Môžu to byť tieto typické príklady:

- Často sú veľmi dôležité v niektorých odvetviach priemyslu úspory z rozsahu výroby. Je to napríklad pri výrobe elektrických komponentov, pri distribúcii alebo aj pri predaji a marketingu,
- Kapitálové požiadavky na vstup sa menia na základe toho, v akom odvetví priemyslu pôsobíme. Náklady pri založení obchodu s občerstvením sa nedajú porovnávať s nákladmi pri vstupe do bankového sektoru, prípadne chemického priemyslu.
- Prístup k distribučným kanálom je tiež dôležitý pri vstupe na trh. Nie je jednoduché vybudovať si dobrú a kvalitnú distribúciu svojich produktov a konkurentom sťažovať vstup na daný trh.
- Cenové zvýhodnenie nezávislé na veľkosti má súvislosť so skorým vstupom na trh a tým aj skúsenosťami, ktoré získa. Pre nových konkurentov je ťažké prenikáť na trh, ak je už zavedený istý prevádzkar, ktorý veľmi dobre pozná trh, má nadštandardné vzťahy s kľúčovými nákupcami a dodávateľmi a je schopný a odolný čeliť problémom.
- Pri vstupe na nový trh by mala firma počítať s tým, že budú zavedené od firmy dostatočne veľké protiopatrenia, aby zabránili vstupu novej firmy na trh.
- Legislatíva alebo akcie štátnej správy obmedzujú konkurenciu dosť výrazne. Niekedy môžu viesť k pozitívnemu obmedzeniu, no často vedú aj k negatívnym ovplyvneniam, ktoré môžu viesť k zastaveniu konkurencie. Stáva sa to často, ak štát vedie firmu ako štátny monopol.
- Pod pojmom diferenciacia si predstavujeme zabezpečenie produktu alebo služby, po ktorej zákazníci a trh majú dopyt a považujú ju za odlišnú a prisudzujú jej vyš-

šiu hodnotu než ostatným službám alebo produktu konkurencie. (Johnson a Scholes, 2000, s. 100-111)

1.9.2 Sila odberateľov a dodávateľov

Odberatelia a dodávatelia spolu úzko súvisia, pretože sú vzájomné previazaní vzťahmi. Sieť odberateľov bude vysoká ak:

- bude vysoký objem nákupu,
- ak je silná obchodná značka dodávateľa,
- sú zákazníci silno roztrúsení,
- existuje hrozba spätnej integrácie odberateľov, ak súčasní dodávatelia nemôžu poskytnúť uspokojivé ceny alebo kvalitu,
- je dodávateľská značka silná.

V určitých profesiách sa organizácie môžu spoliehať aj na iné zdroje ako len tovar. Takýmto príkladom môže byť daňové poradenstvo, trénerstvo, kde je pre organizácie rozhodujúca dostupnosť kvalifikovaného personálu. (Johnson a Scholes, 2000, s. 100-111)

1.9.3 Ohrozenie substitúciou

Existujú rôzne formy substitúcií:

- Môžeme nahradzovať produkt namiesto produktu, prípadne môžeme nahradzovať rôzne druhy technológií inými a táto substitúcia sa nazýva produkt namiesto produktu.
- Môžeme tiež nahradzovať potrebné novým produktom, čo v praxi znamená, že ak začneme vyrábať alebo inovovať určité produkty, staré nimi budú nahradené, a preto aj nepotrebné a zníži sa po nich dopyt a táto substitúcia sa nazýva substitúcia potrebného.
- Obecná substitúcia nastáva vtedy, ak ide o súťaživosť produktu alebo služby. Príkladom môže byť, keď výrobcovia kuchynských liniek súperia s výrobcami sporákov.
- Vylúčenie je tiež považované za substitúciu. Príkladom môže byť tabakový priemysel. (Johnson a Scholes, 2000, s. 100-111)

1.9.4 Sút'áživá konkurencia

Je dôležité, aby sa organizácia a firmy starali o rivalitu. Podmienky, aby si konkurovali sú pravdepodobný vstup, v ktorých existuje ohrozenie substitúciou a tam dodávatelia a odberatelia využívajú svoje sily. Sú tu však aj iné sily, ktoré môžu ovplyvňovať konkurenčnú rivalitu:

- Miera, do ktorej sú konkurenti vyvážení: ak sú konkurenti približne rovnaké veľkí, existuje tu nebezpečenstvo intenzívnej konkurencie, pretože sa môže jeden z nich snažiť získať kontrolu nad tým druhým. Avšak naopak najstabilnejšie trhy sú tie, kde prevláda dominancia jednej organizácie.
- Vzájomné súperenie tiež môže výrazne ovplyvniť miera rastu. Životný cyklus a podmienky na trhoch, najmä vo fáze rastu a dospelosti sú dôležité. V prípade, že rastie trh, firma môže predpokladať, že bude rásť zároveň s trhom.
- Vývoj globálnych zákazníkov tiež môže zvyšovať konkurenciu medzi dodávateľmi pri jednotlivých pokusoch získať zákazku na globálnej úrovni.
- Príliš vysoké fixné náklady v priemysle môžu viesť ku konkurenčnému znižovaniu cien. Cieľom je, aby firmy dosiahli určitý obrat.
- Zámerné zvyšovanie kapacity skokovo.
- Veľmi dôležité je aj diferenciacia produktu.
- Kontrola slabších spoločností od väčších spoločností môže viesť k tomu, že tieto väčšie spoločnosti týmto menším pomôžu a zvýši sa ich konkurencieschopnosť.
- V prípade, že existujú vysoké únikové bariéry hrozí, že v určitých oblastiach priemyslu bude príliš vysoká zvýšená konkurencia. (Johnson a Scholes, 2000, s. 100-111)

1.9.5 Konkurencia a spolupráca

Veľmi často sa stáva, že firmy nemôže vzájomne jedna druhej len konkurovať. Môže to firmách viacej uškodiť ako pomôcť. Preto je veľmi dôležité, aby firmy rozoznávali, či treba pritvrdiť v konkurenčnom boji alebo naopak začať spolupracovať s konkurenciou. Máme niekoľko príkladov, ktoré nastávajú pri použití štruktúry piatich síl:

- Spolupráca odberateľ – dodávateľ,

- Spolupráca k zvýšeniu kúpnej sily,
- Spolupráca k vytvoreniu bariér vstupu alebo zabráneniu substitúcií,
- Spolupráca k získaniu vstupu a konkurenčnej sily. (Johnson a Scholes, 2000, s. 100-111)

1.10 Analýza konkrétneho odvetvia

Úroveň konkurencie je závislá na piatich konkurenčných silách. Tieto sily sú:

- Ohrozenie príchodom nových firiem je závislé na tom, aké sú bariéry pre vstup do daného odvetvia
- Sila odberateľov
- Sila dodávateľov
- Ohrozenie substitúciou
- Súťaživá konkurencia

Identifikácia tzv. klastrov je taktiež súčasťou analýzy príťažlivosti odvetvia. V prípade, že sa podniky zoskupujú, majú ľahší prístup k novým informáciám, zamestnancom s odbornými znalosťami a inštitúciám. Toto tiež vedie k zavedeniu inovácií a taktiež k zdieľaniu technologických znalostí.

Ďalšími krokmi, ktoré je potreba vykonať sú:

- Je potrebné vypracovať vnútornú analýzu, t. j. analýzu silných a slabých stránok z pohľadu nárokov jednotného trhu Európskej únie.
- Pri formulovaní stratégie by mali firmy dbať na to, aby boli náklady čo najnižšie, ale taktiež aby firmy dbali na diferenciaciu svojich výrobkov. Veľmi dôležité v tejto oblasti je, aby firma bola zapájaná do inovatívnych projektov.
- Vypracovať potrebné postupy a realizovať stratégiu, ktorú sme si zvolili.

1.11 Konkurenčné kroky

V dnešnom podnikaní je veľmi dôležité, aby firma analyzovala a bola pripravená na správanie svojich súperov. Bez týchto analýz a pripravenosti na reakciu je firma v značnej nevýhode. V prípade, že firma je schopná reagovať okamžite na zmeny, je to výhoda pre danú firmu. Často sa stáva, že firmy a podniky používajú prístup hrubej sily. Je ho možno

použiť iba vtedy, ak má firma alebo podnik zreteľné výhody a pokiaľ si tieto výhoda dokáže udržať. Niektoré podniky však tento prístup chápu zle a chcú často napadnúť všetkými prostriedkami súpera. (Porter, 1994, s. 89-109)

1.11.1 Kooperatívne alebo neohrozujujúce kroky

Pre zlepšenie pozície slúžia kroky, ktoré neohrozujú ciele konkurentov. Existujú aj kroky, ktoré sú založené na analýze cieľov a domnienok konkurentov. Môžeme rozlišovať tri kategórie týchto krokov:

- kroky zlepšujúce pozíciu firmy a ktoré zlepšujú pozíciu konkurentov, dokonca i keď ich nenasledujú,
- kroky, ktoré zlepšujú pozíciu firmy a zlepšujú pozíciu konkurentov, avšak iba ak ich väčšia časť nasleduje,
- kroky, ktoré zlepšujú pozíciu firmy, pretože konkurenti ich nebudú nasledovať.

Kroky by mali byť vnímané ako neohrozujujúce, ak:

- ich konkurencia nezaznamená, pretože zmeny, ktoré nastanú vo firme, ktorá ich uskutočňuje by mali byť interné,
- nebudú zaťažovať konkurentov, pretože ich zmýšľanie bude iné,
- ak výkon konkurentov nebude poškodený alebo bude poškodený minimálne. (Porter, 1994, s. 89-109)

1.11.2 Ohrozujujúce kroky

Existujú mnohé kroky, ktoré by mohli vylepšovať pozíciu firmy, a tým by ohrozovali konkurentov. Veľmi dôležité je, aby bola firma schopná zareagovať odvetou na konkurenčný boj. V prípade, že je odvetu rýchla a nadobudne účinnosti, sa môže stať, že firma, ktorá chcela ísť do konkurenčného boja dopadne podobne ako na tom bola na začiatku, prípadne ešte horšie. Máme 5 základných otázok, ktoré sú pri zvažovaní ohrozujujúcich krokov:

- Aká je pravdepodobnosť odvetu?
- Za ako dlho príde odvetu?
- Akú nadobudne účinnosť?

- Aká bude tvrdá odvetá, pričom tvrdosť znamená, či bude konkurent odplácať alebo dokonca odplácať aj na vlastné náklady?
- Môže byť odvetá ovplyvnená? (Porter, 1994, s. 89-109)

1.11.3 Obranné kroky

Ofenzíva nie je jediná forma, ako sa môžeme brániť konkurenčnému boju. Obrana patrí tiež medzi formy, ako predísť konkurenčnému boju. Obrana môže byť veľmi riskantná, a preto najúčinnjšou obranou je úplne zabrániť bitke.

Medzi najdôležitejšie kroky v plánovaní patrí odhodlanie. Existujú tri hlavné druhy odhodlaní, avšak každý z nich je taký, že spôsobuje zastrašenie iného typu:

- Odhodlanie, že firma tvrdá na kroku, ktorý práve robí,
- Odhodlanie, že firma uskutoční odvetu a bude v nej pokračovať, ak konkurent uskutoční určité kroky,
- Odhodlanie, že firma nepodnikne nič alebo sa svojho postupu vzdá. (Porter, 1994, s. 89-109)

1.12 Boj s konkurenciou pomocou inovácií

Veľa menších firiem má v súčasnosti problém s tým, aby prežili na trhu. Existujú však aj väčšie firmy, ktoré sú na hranici krachu. Problém môže byť v tom, že na danom trhu, kde sa nachádza neprosperujúca firma, je dostatok konkurentov. V tomto prípade musí firma zahájiť konkurenčný boj. Tento boj môže byť vedený viacerými formami a jednou z týchto foriem je inovatívny spôsob boja s konkurenciou.

Inovácie by sme mohli chápať ako obnovu v ľudskej činnosti, myslení alebo výrobe. Do tohto pojmu môžeme zahŕňať:

- Výrobu nového výrobku, či už existujúceho, alebo v novej kvalite,
- Zavedenie nového výrobného procesu do výroby,
- Použitie nového neznámeho zdroja surovín či polotovarov,
- Získanie nového trhu,
- Zmeny v riadení a organizácii výroby.

Inovácie môžu nastať z rôznych príčin:

- Neočakávaný úspech, neúspech či vonkajšia udalosť. Tieto okolnosti môžu byť zdrojom príležitostí, avšak podnikateľ by mal byť pripravený vykonať analýzu konkrétnej situácie, aby vedel inováciu realizovať.
- V určitom podniku môže nastať rozpor a ten môže byť zdrojom inovácií, a to z dôvodu, že podnik buď môže stratiť ziskovosť, alebo nemusí pochopiť presne správanie zákazníka a jeho potreby.
- Zmena výrobného systému je zdrojom inovácií ak sa starý proces prispôbi novým znalostiam.
- Štruktúra priemyslu a trhu môže byť zdrojom inovácií v prípade, že by nastalo prepojenie technológií.
- Demografické zmeny sú jedným z hlavných zdrojov inovácií, pretože ovplyvňujú celkový priebeh na to, a to čo, kde, kedy a v akom množstve sa bude predávať.
- Zmena postoja je zdrojom inovácií vtedy, ak existuje správne načasovanie zmien, ktoré ideme vykonávať.
- Inovačné aktivity postavené na nových znalostiach, ktoré sú najčastejšie dané novými vedeckými, technickými alebo spoločenskými poznatkami, avšak patria aj medzi najrizikovejšie inovačné aktivity.

Existujú rôzne schopnosti, praktiky a návyky, ktoré by mali vlastniť podniky, resp. zamestnanci, ktorí v nich pracujú:

- Systematicky zhromažďovať podnety, ktoré vedú k inovácii,
- Kreativita pracovníkov,
- Schopnosť posúdiť realnosť inovačného nápadu,
- Dobrá tímová práca,
- Projektový prístup a schopnosť riadiť projekty,
- Spolupráca s externými odbornými kapacitami,
- Správna miera prijímania rizika,
- Motivácia pracovníkov,
- Priebežné vzdelávanie pracovníkov,

- Schopnosť financovať inovačné aktivity. (Košturiak a Chal', 2008, s. 59-131)

1.13 Inovačné metódy

S konkurenciou môžeme bojovať rôznymi metódami. Mnohé z nich využívajú väčšina firiem, a preto odlišnosť existuje iba v správnom použití danej metódy.

1.13.1 Six Sigma

Six Sigma je metodika systematického zlepšovania procesov redukciou ich variability. Ako základ tejto metodiky sú považované detailné znalosti požiadavkou zákazníkov, disciplinovanosť používania faktov a objektívnych údajov, štatistické analýzy a taktiež aj neustále úsilie zamerané na optimalizáciu procesov.

Riešenie problémov pomocou tejto metódy prebieha v piatich krokoch:

- Definovanie
- Meranie
- Analyzovanie
- Zlepšovanie
- Riadenie (Košturiak a Chal', 2008, s. 59-131; Svozilová, 2011, s. 24)

1.13.2 Just In Time

Tento pojem je považovaný za filozofiu, ktorá má za cieľ zlepšovanie konkurencieschopnosti podniku. Je veľmi dôležité, aby ju vedel podnik správne použiť, pretože jej účinnosť je vysoká najmä vtedy.

V tejto metóde ide o elimináciu strát vo výrobnom procese, od nákupu materiálu a polotovarov, až po distribúciu hotových výrobkov.

Just In Time je schopnosť vyrábať požadované výrobky, v požadovanom množstve, v požadovanom čase, v požadovanej kvalite. Pri tomto všetkom je potreba odstrániť potrebu zásob. (Košturiak a Chal', 2008, s. 59-131; Gregor a Košturiak, 1994, s. 15-32)

Ciele:

- Minimálna, prípadne obmedzená zásoba surovín a komponentov
- Dodávanie v čase a v požadovanom množstve

- Dodanie v 100 % kvalite
- Skrátenie lead timu
- Minimalizovanie zmätkov behom výrobného procesu
- Malá, prípadne žiadna zásoba hotových výrobkov (Bobák, 2002, s. 107-108)

1.13.3 Teória obmedzenia

Ide o metodiku, ktorá systematicky vyhľadáva a snaží sa odstrániť obmedzenia v systémoch. Je založený na tom, že každý výkon všetkých systémov je limitovaný najslabším prvkom. Kroky, ktoré sú nevyhnutné pri tejto metodike:

- Nájdenie obmedzenia
- Vyt'aženie obmedzenia
- Podriadenie všetkého obmedzenia
- Zvýšenie výkonu obmedzenia
- Návrat k nájdeniu obmedzenia (Chromjaková, ©2012)

1.13.4 Kanban

Ide o metódu, ktorá pochádza z japonského slova, ktoré v preklade znamená oznamovacia karta. Hlavným cieľom je dosiahnuť rovnomerný tok materiálu vlastným podnikom i podnikmi dodávateľskými. Jednotlivé procesy sú poprepájané práve týmito Kanbanovými kartami. Princípom tejto metódy je vyrábať presne toľko, koľko vyžaduje zákazník, prípadne nasledujúci proces vo výrobe. (Bobák, 2002, s. 107-108)

1.13.5 First In, First Out

Ide o metódu riadenia zásob. V preklade táto metóda znamená prvý do skladu, prvý zo skladu. Znamená to, že položka, ktorá je na sklade najdlhšie, bude putovať zo skladu ako prvá. (Skladové hospodárstvo, ©2011)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI CONTINENTAL MATADOR TRUCK TIRES S.R.O.

Spoločnosť Continental Matador Truck Tires s.r.o. ako súčasť veľkej medzinárodnej skupiny Continental, je najvýznamnejším výrobcom nákladných plášťov v Európe a jedným z najvýznamnejších exportérov slovenskej ekonomiky.

Koncern Continental má komplexné know-how v oblasti pneumatík, brzdovej technológie, kontroly dynamiky motorového vozidla, elektroniky a senzorických systémov. Jej cieľom je, aby individuálna mobilita bola bezpečnejšia a pohodlnejšia. Continental je jedným z hlavných svetových dodávateľov automobilových komponentov, je prítomný na všetkých kľúčových trhoch, má približne 130 000 zamestnancov v 190 lokalitách v 35 krajinách sveta.

Spoločnosť Continental Matador Truck Tires, s.r.o. pôsobí na Slovensku už 11 rokov a za tento čas zaznamenala vysoký rast vo všetkých oblastiach činnosti.

Ako jeden z najväčších výrobcov prémiových pneumatík pre úžitkové vozidlá ponúka Continental široký výber vysoko výkonných výrobkov, ktoré sú úplne prispôsobené potrebám jednotlivých oblastí použitia pre ťažké a ľahké nákladné vozidlá, autobusy a terénne vozidlá. Continental AG vyrába pneumatiky pre nákladné vozidlá a autobusy pod značkami Continental, Uniroyal, Semperit a Barum. Koncern Continental s obratom viac ako 24 miliárd eur v roku 2008 dnes patrí k celosvetovo hlavným dodávateľom automobilového priemyslu. Ako poskytovateľ brzdových systémov, systémov a komponentov pre pohon a podvozok, inštrumentáciu, riešenia infotainmentu, elektroniky vozidiel, pneumatík a technických výrobkov z elastomérov prispieva podnik k väčšej bezpečnosti jazdy a ochrane podnebia. Continental je okrem toho kompetentný partner v zasieťovanej automobilovej komunikácii.

Rok 1999 bol rokom zahájenia činnosti novej firmy, ktorá svojím umiestnením výrobné haly patrí do areálu firmy Matador a. s. Púchov. Spoločný podnik Continental Matador, s. r. o. (ďalej CM) zahájil svoju činnosť 01. 01. 1999 na základe zmluvy materských firiem Continental AG Nemecko a Matador, a. s., Slovensko, v pomere 76 % - CAG : 24 % - Matador.

Základným výrobným programom firmy CM od jej vzniku je výroba pneumatík. Výrobky sú vyrábané na základe zmluvnej objednávky a následne ihneď expedované pre dvoch zá-

kazníkův, t. j. pre zakladajúce firmy. Výrobný proces prebieha v budove CM v týchto technologických procesoch: miešiareň, príprava polotovarov, konfekcia, lisovňa, dokončovňa, sklady hotových výrobkov. V oblasti prípravy zmesí a skladových priestorov pre suroviny firma kooperuje s firmou Matador, a. s..

Za obdobie svojej existencie táto firma prešla rozsiahlym reštrukturalizačným programom, s cieľom vybudovať podnik svetovej triedy. V priebehu tohto obdobia sa zmenila aj technológia výroby na novší modernejší technologický postup. (Interné zdroje)

2.1 Historické míľniky spoločností Continental a Matador

2.1.1 Continental

1898 – začatie výroby bezdezenových pneumatík značky Continental.

1904 – Continental ako prvý výrobca na svete vyvinul plášte s dezénom.

1928 – Firma fúzovala s ďalšími významnými podnikmi nemeckého kaučukového priemyslu a funguje pod názvom Continental Gummi-Werke AG. Prevzala aj výrobné závody v Hannover-Limmer a v Korbachu.

1960 – Začatie sériovej výroby radiálnych plášťov.

1967 – Otvorenie zariadenia na skúšanie pneumatík Contidrom na okraji Luneburger Heide.

1979 – Odkúpenie európskych pneumatikárskych aktivít americkej firmy Uniroyal s výrobnými závodmi v Aachene, Herstale, Cylairoix a Newbridge.

1985 – Prevzatie pneumatikárskych aktivít rakúskej firmy Semperit s výrobnými závodmi v Traiskirchene a Dubline.

1987 – Prevzatie piateho najväčšieho výrobcu pneumatík v Spojených štátoch amerických – General Tires výrobnými závodmi v USA a Mexiku.

1990 – Prevzatie portugalského výrobcu pneumatík Mabor.

1991 – Prevzatie švédskeho výrobcu pneumatík Nivis Tyre so značkami Gislaved a Viking.

1992 – Spoločný podnik s českým výrobcom pneumatík Barum.

1998 – Odkúpenie ITT Automotive Brake and Chassis od americkej spoločnosti ITT Industries Inc.

1998 – Spoločný podnik na výrobu nákladných plášťov so slovenským výrobcom Matador.

2001 – Prevzatie elektronickej firmy TEMIC.

2007 – Integrácia firmy SIEMENS VDO a odkúpenie výroby osobných plášťov od slovenskej firmy Matador. Spoločnosť Continental sa tým dostáva do prvej ligy globálnych dodávateľov pre automobilový priemysel. Spoločnosť zároveň posilňuje svoju trhovú pozíciu v Európe, Severnej Amerike a v Ázii.

2009 – Rozhodujúci míľnik pre rast spoločnosti Continental v Číne a v Ázii. V Šanghaji sa otvára nová ázijská centrála a výskumno-vývojové stredisko.

2011 – Spoločnosť Continental otvára svoj prvý závod na výrobu pneumatík v Číne.

2011: Spoločnosť Continental kladie základný kameň pre nové výskumno-vývojové stredisko v Singapure.

2.1.2 Matador

1905 – Registrácia spoločnosti MATADOR-gumové a balatové závody vo firemnom registri. V marci 1906 začal Matador s výrobou gumových hadíc a remeňov v Bratislave - Petržalke.

1925 – Pokusná výroba pneumatík a až do roku 1931 bol bratislavský Matador jediným výrobcom pneumatík v ČSR.

1945 – Spoločnosť Matador je zoštátnená a v roku 1946 sa stáva národným podnikom.

1947 – Základný kameň výstavby novej pneumatikárne Matador v Púchove.

1950 – 1. Mája začiatok výroby pneumatík v novom podniku. V roku 1955 sa začala výroby dopravných pásov. Monopolným výrobcom auto duší v Československu je firma od R. 1962. V roku 1968 začala firma vyrábať nákladné radiálnej plášte STEEL. O tri roky neskôr začínajú gumárne v Púchove vyrábať osobné radiálnej plášte. V roku 1976 bol výrobný program firmy rozšírený o nákladné radiálnej plášte ALL STEEL. V roku 1979 sa začala výroba oceľolanových dopravných pásov.

1987 – Vznik Výskumného ústavu gumárenského v Púchove.

1993 – Púchovské výrobky sa opäť po 40 rokoch vyrábajú pod značkou Matador.

1995 – Matador zakladá dcérsku spoločnosť Matador Machinery a spoločný podnik Matador-Omskšina.

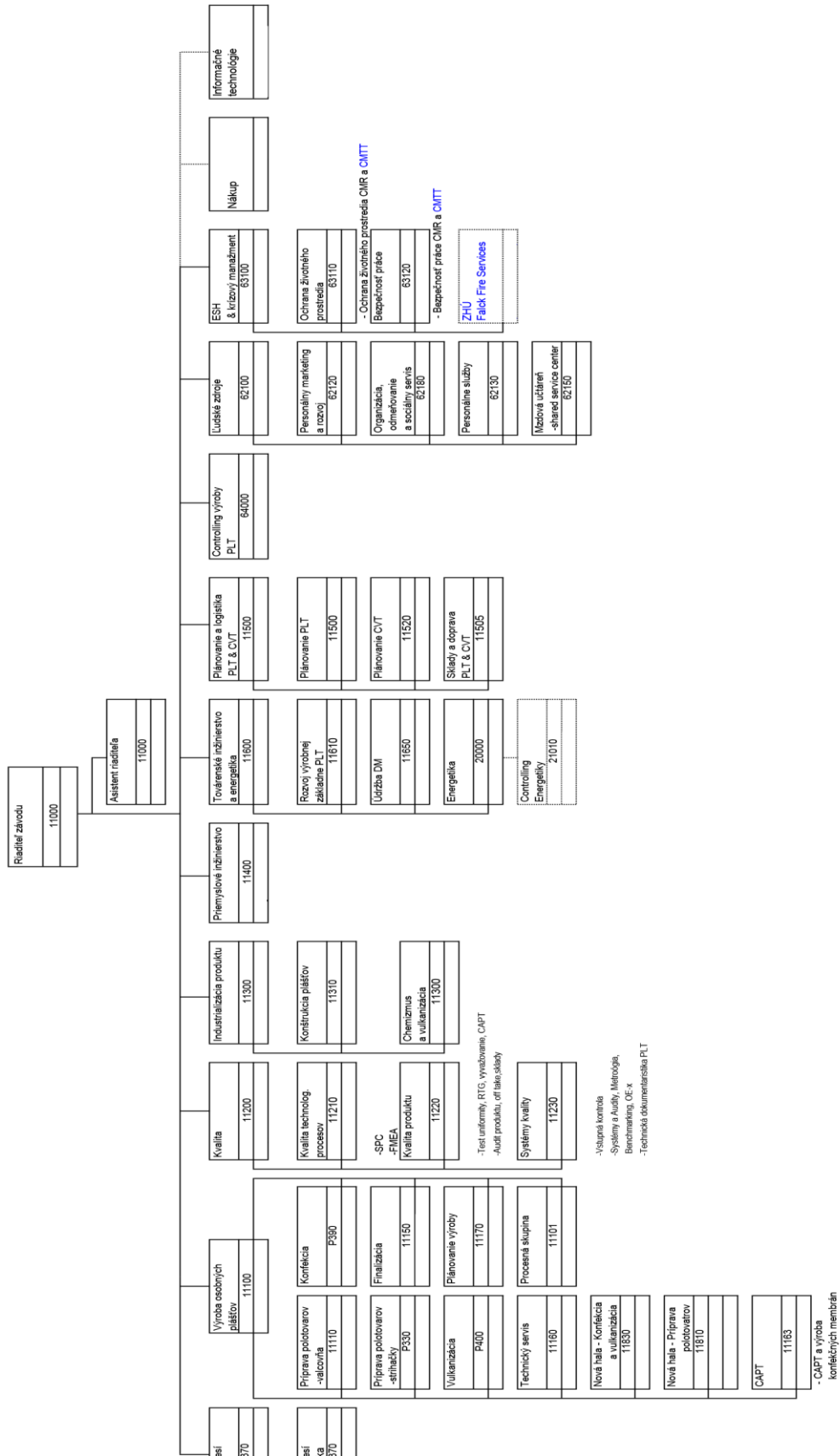
1998 – Spoločný podnik na výrobu Continental Matador Púchove na výrobu nákladných auto plášťov.

2004 – S etiópskou spoločnosťou Addis Tyre Company Matador založil spoločný podnik Matador ATC so sídlom v etiópskej Addis Abebe na výrobu diagonálnych a radiálnych auto plášťov.

2005 Spoločný podnik Matador DONGWON so sídlom v Dubnici nad Váhom so zameraním na výrobu kovových dielov pre automobilový priemysel.

2007 – Gumársku divíziu Matador Rubber získala spoločnosť Continental AG, Nemecko.
(Interné zdroje)

2.2 Organizačná štruktúra



Obr. 6 Organizačná štruktúra (Interné zdroje)

2.3 Vízia firmy

V posledných rokoch Continental podstúpil dynamické zmeny a dosiahol celosvetový rast a lepšiu pozíciu v globálnej konkurencii.

Vďaka firme Continental je osobná mobilita bezpečnejšia, pohodlnejšia a udržateľnejšia. Pomocou znalostí a vedomostí zlepšuje firma svojimi výrobkami a službami spoločne so svojimi zákazníkmi bezpečnosť, pohodlie a radosť z jazdy. Pomocou svojich výrobkov, technológií a procesov firma prispieva taktiež k trvalej udržateľnosti individuálnej mobility. Motiváciou firma je výkon.

Dodávanie pokrokových inovácií, vysokokvalitných výrobkov, kvality bez kompromisov a vynikajúceho servisu svojim zákazníkom je to, čo firmu motivuje vo všetkých obchodných oblastiach. Kombinácia technologických, ekologických, ekonomických a osobných zručností pri výrobe výrobkov robí túto firmu odlišnou. Hnacou silou firmy je taktiež tvorba hodnôt. (Interné zdroje)

3 ANALÝZA ČINNOSTÍ

3.1 Výrobný program

Spoločnosť Continental Matador Truck Tires s. r. o. ako súčasť koncernu Continental dnes patrí medzi piatich najväčších dodávateľov pre automobilový priemysel na celom svete. Disponuje najmodernejším know-how v oblasti pneumatikárskej a brzdovej technológie, regulácie jazdnej dynamiky, elektroniky a senzorky. Spoločnosť Continental Matador Truck Tires s. r. o. sa člení do šiestich divízií:

- Chassis & Safety – technológia pre brzdové a podvozkové systémy, aktívnu a pasívnu bezpečnosť a senzory.
- Powertrain – výrobca systémových riešení pre pohonné jednotky a zvyšovanie ekonomičnosti a ekológie jazdy.
- Interiér – Technológie pre riadenie výmeny informácií medzi automobilom, vodičom a cestujúcimi, medzi automobilmí navzájom a medzi automobilom a jeho okolím.
- Pneumatiky pre osobné automobily – vo výrobe osobných autoplášťov je Continental číslom dva v Európe a celosvetovým číslo štyri. Okrem toho je v Európe od roku 2003 trhovou jednotkou v prvej výbave a lídrom vo výrobe zimných a zákazkových pneumatík.
- Pneumatiky pre úžitkové automobily – Divízia pneumatík pre úžitkové vozidlá ponúka pre najrôznejšie aplikačné oblasti pneumatiky pre autobusy, nákladné automobily, a priemyslové pneumatiky. V niektorých oblastiach aj pneumatiky OFF-THE-ROAD.
- ContiTech – Výroby súčiastok, komponentov a systémov pre automobilový priemysel, strojárstvo a výrobu prístrojov, koľajovú dopravu, tlačiarne a stavebný priemysel, ale aj petrochemický priemysel, výrobu lodí a lietadiel a pre ťažobný priemysel. (Interné zdroje)

3.1.1 Výrobné portfólio Continental Matador Truck Tires s. r. o.

Tab. 3 Výrobné portfólio spoločnosti (Continental, ©2012)

| Kategória | Podkategória |
|--------------------|--------------------------------------|
| Osobné | Zimné, letné, SSR Runflat, Contiseal |
| SUV/4x4 pneumatiky | Zimné, letné |
| Van pneumatiky | Zimné, letné |

Osobné pneumatiky, ktoré sa vyrábajú v spoločnosti Continental Matador Truck Tires s. r. o. sa delia na štyri podkategórie. Spoločnosť vyrába zimné pneumatiky, letné, SSR Runflat a Contiseal.

Existujú rôzne druhy osobných letných pneumatík, ktoré sú v tejto spoločnosti vyrábané, a to: ContiPremiumContact™ 5, ContiPremiumContact™ 2, ContiSportContact™ 5, ContiSportContact™ 5P, ContiSportContact™ 3, ContiSportContact™ Vmax, ContiEcoContact™ 5, ContiEcoContact™ 3, ContiForceContact™. Medzi osobné zimné pneumatiky patria: TS 830 P, TS 830, TS 810 Sport, TS 810, TS 800

K SUV/4x4 letným pneumatikám zaraďujeme tieto pneumatiky: ContiCrossContact UHP, Conti4x4SportContact, Conti4x4Contact, ContiCrossContact LX, ContiTrac SUV, ContiCrossContact AT. K zimným pneumatikám tejto istej kategória patria: Conti4x4WinterContact, ContiCrossContact Winter.

Posledná kategória pneumatík Van sa tiež rozdeľuje na zimné a letné pneumatiky. Spoločnosť vyrába tieto druhy letných Van pneumatík: Vanco, VancoEco™, Vanco 2, VancoCamper, VancoContact 2. K zimným pneumatikám zaraďujeme: VancoWinter 2, VancoWinterContact. (Continental, ©2012)

3.2 Výrobný systém

Spoločnosť Continental AG naviedol v roku 2007 vo všetkých závodoch vyrábajúcich pre úžitkové vozidlá Výrobný systém Continental Tires.

3.2.1 Cieľ a účel Výrobného systému Continental Tires

Hlavným účelom tohto výrobného systému je dosiahnuť vysokú kultúru a pridanú hodnotu pre všetky zainteresované strany v podnikateľských procesoch. Ďalej umožňuje trvale zlepšovať svoju výrobnú výkonnosť. Cieľom tohto systému je dosahovať vynikajúce vý-

kony a uspokojovať zákazníkov kvalitou vyrábaných plášťov. Dosiachnutie týchto cieľov sa realizuje:

- Neustálym zlepšovaním systému managementu kvality
- Zlepšovaním kvality výrobkov
- Zlepšovaním spoľahlivosti dodávok
- Znižovaním variability procesov
- Potlačovaním plytvania
- Zvyšovaním produktivity
- Budovaním partnerských vzťahov so zákazníkmi a dodávateľmi
- Využívaním tímovej práce (Interné zdroje)

3.2.2 Štruktúra Výrobného systému Continental Tires

- THE BASICS – Sú hodnoty spoločnosti, ktoré stanovujú podnikateľskú a výrobnú filozofiu zameranú na tvorbu hodnôt. Vymedzujú kultúru podnikania, spoločnú víziu, spôsoby spolupráce, orientáciu nášho ďalšieho rozvoja a určujú naše postavenie a správanie sa ku všetkým účastníkom procesu podnikania.
- Základné výrobné princípy – týkajú sa všetkých stránok organizácie i potrebnej orientácie myslenia. To umožňuje zamerať sa ešte viac na vnútorných a vonkajších zákazníkov. Smerujú k trvalému zlepšovaniu pracovného prostredia, procesov i pozíciu divízie na trhu.
- Nástroje štíhlej výroby – zahrňujú účinné nástroje pre usmernenie všetkých našich činností a zvýšenia podielu pridanej hodnoty. Podporujú komunikáciu a súčinnosť medzi našimi závodmi definovaním jediného spoločného jazyky pre zlepšovanie všetkých výrobných procesov.
- Prevádzkový Scorecard – odvodzuje prevádzkové ciele pre výrobné podniky i pracovníkov zo strategických cieľov koncernovej divízie. Zaisťuje, aby sme vykonávali iba také činnosti, ktoré priam vedú k prospechu firmy i pracovníkov. (Interné zdroje)

3.3 Riadenie kvality TQM

Total Quality Management je sústava nástrojov a metód pre zvyšovanie kvality všetkých procesov a činností prebiehajúcich v podniku. Princípom TQM je zmena pochopenia kvality, keď kvalita sa stáva vecou všetkých zamestnancov. Nehovoríme iba o kvalite výrobkov, ale i kvalite všetkých činností, procesov a vzťahov. V spoločnosti Continental Matador Truck Tires s. r. o. je každý zamestnanec podniku súčasne zákazníkom i dodávateľom.

Pre naplňovanie filozofie TQM platia tieto zásady:

1. Organizácie zameraná na zákazníka – organizácie je závislá na svojich zákazníkoch a preto má chápať súčasne i budúce potreby zákazníkov, plniť ich požiadavky a prekonávať ich očakávanie.
2. Vedenie pracovníkov – vedúci zamestnanci zjednocujú účely, ciele a vnútorné podmienky v organizácii. Vytvárajú prostredia, v ktorých sa pracovníci môžu plne zapájať do plnenia cieľov organizácie.
3. Zapojenie pracovníkov – pracovníci na všetkých úrovniach predstavujú základ organizácie a ich plné zapojenie umožňuje využiť ich schopností k prospechu organizácie.
4. Procesný prístup – Výsledok je možný dosiahnuť efektívnejšie, keď sú príslušné zdroje a činnosti riadené ako proces.
5. Systémový prístup k riadeniu – Identifikácia, pochopenie a riadenie systému vzájomne prepojených procesov k danému cieľu prispieva k efektívnosti a výkonnosti organizácie.
6. Neustále zlepšovanie – Neustále zlepšovanie je trvalým cieľom organizácie.
7. Rozhodovanie na základe skutočnosti – Efektívne rozhodnutia vychádzajú z logickej a intuitívnej analýzy dát a informácií.
8. Vzájomne prospešné dodávateľské vzťahy – Tieto vzťahy organizácie s jej dodávateľmi zvyšujú schopnosť vytvárať hodnotu. (Interné zdroje)

3.4 Total Productive Maintenance

Ide o program, ktorý používa spoločnosť, aby sa zamestnanci výroby starali lepšie o údržbu o stroje. Je ďalším vývojovým stupňom organizácie údržby, moderný nástroj na zvýše-

nie produkcie. Výsledkom je vytvorenie tých najlepších podmienok, za ktorých je stroj v chode bez zbytočných porúch a prestojov a jeho využiteľnosť narastá.

Tento program je založený na troch základných princípoch:

- Udržovanie normálnych podmienok chodu stroja
- Včasné rozpoznania abnormalít
- Okamžitá reakcia na výskyt i malej abnormality

Spoločnosť sa snaží tieto princípy naplniť hľadaním optimálneho systému, kedy dokáže zosúladiť činnosť človeka a stroja, ďalej sa snaží udržiavať aj staršie zariadenia vo výbornom stave. Straty v efektívnom využití strojov sú prekážkou úspechu vo výrobe a predaji, sú ziskom pre konkurenciu.

Existuje šesť základných blokov tohto programu, a to sú samostatná údržba, plánovaná údržba, hladné preberanie, tréning pracovníkov, technické zdokonalenie a zlepšovanie stavu strojov a v neposlednom rade aj meranie a analýza strát a využitia strojov.

Pri tomto programe môže nastať šesť veľkých strát:

1. Poruchy a neplánované prestoje
2. Zriaďovanie
3. Chod naprázdno a krátke poruchy
4. Znížená rýchlosť
5. Zmätky a defekty
6. Skúšobné kusy

V tejto spoločnosti sa tiež využíva program 5S. Tento program slúži o dosiahnutiu vyššej produktivity práce, prehľadnosti, organizovanosti a zjednodušeniu pracovných úloh. Názov tohto programu je odvodený od piatich japonských slov, ktoré popisujú princípy tohto programu:

SEIRI = upratanie – všetko prebytočné sa odstráni, nepotrebné pre režim dňa.

SEITON = poriadok – uložiť predmet na svoje miesto, prehľadné pracovisko.

SEISO = čistenie – udržiavanie poriadku na pracovisku.

SEIKETSU = štandardizácia – podporovať návyky podľa štandardu.

SHITSUKE = disciplína – dodržiavať predpisy na pracovisku. (Interné zdroje)

3.5 Inovačné metódy v spoločnosti Continental Matador Truck Tires

s.r.o.

Spoločnosť sa snaží naplno využívať všetky inovačné metódy tak, aby bola efektívnosť čo najvyššia. Používa viaceré známe metódy, ktoré napomohli zlepšeniu výrobných procesov a viedli k rozvoju spoločnosti. (Interné zdroje)

3.5.1 Just In Time

Spoločnosť využíva túto metódu už dlhší čas. Je pritom veľmi dôležité, aby všetky procesy, ktoré sú medzi sebou veľmi úzko poprepájané fungovali bez chýb. Pri chybe čo i len jedného z nich by došlo k porušeniu výrobného systému a to by znamenalo katastrofu. Doplatili by na to nielen zákazníci, ale i samotná firma. Obzvlášť pri priemysle v ktorom sa táto firma pohybuje.

Je veľmi podstatné, aby bola zaistená hlavná výroba, aby boli znížené časy na výmenu a zoradenie. Taktiež stroje by mali byť usporiadané tak, aby každý jeden pracovný proces postupoval priam k druhému, a to s minimálnou manipuláciou. K tomuto samozrejme neodmysliteľne patrí spolupráca pracovníkov, ktorí obsluhujú jednotlivé stroje. Mali by vykonávať minimálny počet chýb, čím firma predchádza výrobe zmätkov, a tým sa vyhýba strate. Na pracovníkoch teda závisí, či budú dodávky včasné a pružné dostatočne. (Interné zdroje)

3.5.2 Kanban

System Just In Time je vo firme zabezpečený vo väčšine prípadov Kanbanom. Pomocou týchto kariet sa v tejto spoločnosti lepšie orientuje a pracovníci presne vedia, koľko majú vyrobiť. Je veľmi potrebné, aby sa predchádzalo chýbam, pretože tieto karty slúžia aj na nadväznosť jednotlivých procesov a nielen na priamu výrobu výrobkov, ktoré by boli priamo distribuované zákazníkovi. (Interné zdroje)

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza nám pomáha určiť silné a slabé stránky podniku a jeho príležitosti a hrozby. Táto analýza je dôležitá pre zhodnotenie, či firma funguje úspešne alebo nie.

Silné stránky -

- využívané kvalitné technológie a s tým spojené kvalitné produkty firmy
- kvalifikovaná pracovná sila
- neustály vývoj vo vlastnom výskumnom ústave
- dobré meno firmy
- dostatok investičných prostriedkov
- spracovaná reklama a propagácia
- medzinárodné zastúpenie
- dostatok obchodných partnerov
- stredná škola so zameraním na gumárenský priemysel

Slabé stránky-

- nevýhodná lokalita pre dodávateľov a odberateľov
- vysoké náklady na dovoz surovín
- využívanie niektorých starších strojov
- zlá doprava pre zamestnancov

Príležitosti –

- možnosť vstupu na nové trhy nielen v rámci Európy
- vývoj nových technológií
- neustály rozvoj automobilového priemyslu
- spolupráca s inými významnými firmami

Hrozby-

- nárast konkurencie
- tlak súčasnej konkurencie
- regulácia zo strany štátu alebo EÚ
- zvýšenie cien vstupného materiálu

Spoločnosť Continental Matador Truck Tires s. r. o. má viacero silných stránok, vďaka ktorým sa odlišuje od svojich konkurentov. Aj vďaka nim dokáže ostatných konkurentov predčiť a získať výhodu voči nim. Preto má táto spoločnosť aj dominantné postavenie na

domácom trhu. Medzi hlavné silné stránky patrí využívanie novej modernej technológie. Pomocou tejto technológie je firma schopná vyrábať kvalitné výrobky s čo najväčšou úsporou nákladov. Všetky tieto nové technológie a stroje sú obsluhované vysoko kvalifikovanými pracovníkmi, ktorí sú študovaní na strednej škole, ktorá sa priamo nachádza v komplexe firmy, alebo prechádzajú niekoľkými kolami školení. S touto školou úzko súvisí aj miestne vlastné vývojové centrum, ktoré je veľmi dôležité a prebiehajú v ňom rôzne pokusy, ktoré môžu v budúcnosti pomôcť pri vývoji nových technológií. Medzi ďalšie silné stránky spoločnosti patrí dobré meno firmy, ktoré je známe nielen na domácom trhu, ale aj v zahraničí, kde sa nachádza dostatok obchodných partnerov. Rozvinutá reklama a jej propagácia patria medzi ďalšie silné stránky podniku. Jednou z hlavných silných stránok je dostatok investičných prostriedkov, ktoré firma môžu použiť. Silná stránka spoločnosti je aj miesta stredná škola, ktorá má zameranie priamo na gumárenský priemysel a väčšina študentov neskôr pracuje práve v závode.

Táto spoločnosť má tak isto aj niektoré slabé stránky. Medzi hlavné slabé stránky patrí nevýhoda lokality. Poloha, kde sa spoločnosť nachádza nie je veľmi dobrá. Vzhľadom na to, že sa nachádza pri hraniciach s Českou republikou, dodávky materiálu a surovín, ale i vývoz naprieč celým Slovenskom nie je veľmi jednoduchý. Pozemná sieť nie je vybudovaná na Slovensku na dostatočnej úrovni. Tak isto vývoz výrobkov pomocou železničnej dopravy nie je možný po celom území Slovenska. S týmto úzko súvisia teda aj zvýšené náklady na dovoz surovín, pretože sa firma nachádza v nevýhodnej lokalite. Ďalšou slabou stránkou je používanie starších strojov. Nie všetky staršie stroje boli nahradené novými. Preto často vo výrobe dochádza k zbytočnému plytvaniu. To môže byť na úkor toho, že je zbytočná zvýšená požiadavka na pracovníkov a tiež aj zbytočné prestroje. Tieto prestroje sa vyskytujú pri starších strojoch, kedy je potrebné presúvať polovýrobok z jedného stroja na druhý. Novšie technológie týmto prestojom zabraňujú, pretože stroje sú zosúladené a jednoduchšie na obsluhu. V spoločnosti sa nachádza zhruba 40 % starých strojov, ktoré by bolo potrebné nahradiť. Náhradou týchto strojov by sa zvýšila efektívnosť zmennej prevádzky o 200-300 kusov za zmenu. Problémom spoločnosti je avšak i zlé i komplikované dochádzanie pracovníkov a zamestnancov na pracovisko.

Medzi príležitosti zaradíme možnosť vstupov na trhy, ktoré sa nachádzajú mimo Európskej únie. Ďalšou príležitosťou je vývoj nových technológií, ktoré môže firma neskôr využiť aj vo svojom výrobnom programe. V súčasnosti sa automobilový priemysel neustále rozvíja, čo je obrovská príležitosť práve pre spoločnosť, aby mohol naďalej rozvíjať svoj

podnik a dosahovať zisky. Veľkou príležitosťou je tiež spolupráca spoločnosti s inými firmami. V tejto oblasti už firma spravila prvé kroky a začala s niektorými konkurentmi spolupracovať.

Hrozby táto spoločnosť nemôže ovplyvniť. V prípade, že by na domáci trh vstúpila obrovská firma, ktorá by sa stala hlavným konkurentom tejto spoločnosti, mohlo by to znamenať obrovský problém. Tak isto hrozbou sú aj súčasní konkurenti, ktorí by mohli zapracovať na svojom výrobnom programe a zatlačiť a zvýšiť konkurenciu na domácom trhu. Medzi hlavnú hrozbu patrí regulácia zo štátu, prípadne regulácia zo strany Európskej únie. Tomto prípade by nemala spoločnosť na výber a musela by sa podriadiť. Hrozba môže nastať aj vtedy, ak by dodávatelia vstupných materiálov a surovín neúnosne zvýšili ceny týchto materiálov a surovín.

3.7 Porterova analýza piatich konkurenčných síl

1. Ohrozenie vstupov

V súčasnosti, ak hovoríme stále o ekonomickej kríze, môžeme len s ťažkosťou predpokladať vstup nového konkurenta na trh. Automobilový priemysel síce bojuje s krízou veľmi dobre a nemôžeme povedať, že by bol výrazne krízou zasiahnutý, avšak vstup nového konkurenta je nepravdepodobný. Firma Continental Matador Truck Tires s. r. o. bojuje v čase krízy tiež statočne. Otvárajú sa nové haly a rozširuje sa výroba, a preto môžeme povedať, že vstup nového konkurenta by bol pre podnik, ktorý vstupuje do odvetvia samovraždou.

Nový konkurent by nemal problém sa len vysporiadať len s krízou, ktorá vládne svetu, ale tak isto by musel do svojho podniku vložiť nemalé finančné prostriedky, ktoré sú potrebné pri založení takejto spoločnosti. Jedná sa o obrovskú položku peňazí, ktoré by musel vložiť do tohto druhu podnikania. Spoločnosť Continental Matador Truck Tires s. r. o. má dominantné postavenie na domácom trhu.

Pri vstupe do tohto odvetvia by musel nový podnik zaobstarat' nové stroje, zariadenia, budovy a haly, a tiež aj robotníkov. Okrem toho by samozrejme mal veľa starostí aj s rôznymi zákonmi a vecí týkajúcich sa legislatívy.

Nová spoločnosť by mala veľmi ťažké sa presadiť na trhu z dôvodu vládnej politiky, pretože táto spoločnosť ma dlhoročnú tradíciu nielen na domácom trhu a reprezentuje krajinu aj v zahraničí.

V spolupráci s vedením výroby som v tejto spoločnosti vypracoval tabuľku, kde je znázorená potreba jednotlivých vstupov do odvetvia.

Tab. 4 Potreba vstupov do odvetvia (Vlastné spracovanie)

| Číslo vstupu | Názov vstupu | Náročnosť získania |
|--------------|------------------------|--------------------|
| 1. | Ľudský kapitál | Nízka |
| 2. | Finančný kapitál | Vysoká |
| 3. | Image a značka firmy | Vysoká |
| 4. | Suroviny, energie | Stredná |
| 5. | Technológie a know-how | Vysoká |

Z tejto tabuľky môžeme vidieť, že vstup do odvetvia automobilového priemyslu nie je taký jednoduchý a firma Continental Matador Truck Tires s. r. o. má takmer neohrozenú pozíciu na trhu Slovenska.

2. Odberatelia a dodávatelia

Dodávateľov spoločnosti Continental Matador Truck Tires s. r. o. môžeme rozdeliť na päť skupín:

- Dodávatelia surovín
- Dodávatelia investícií
- Dodávatelia služieb
- Dodávatelia opráv strojov a zariadení
- Dodávatelia náhradných dielov

Odberatelia spoločnosti sa taktiež môžu rozdeliť do niekoľkých skupín:

- Odberatelia hotových výrobkov
- Odberatelia polotovarov
- Odberatelia služieb
- Odberatelia náhradných dielov (Interné zdroje)

Spoločnosť si neželá, aby boli zverejnené mená dodávateľov a odberateľov. Vzhľadom na polohu spoločnosti je pre dodávateľov aj odberateľov veľmi komplikované dovážať a vyvážať. Cestná doprava nie je na najlepšej úrovni, a preto vzniká problém pri dodávkach, ktoré smerujú k maďarským hraniciam, prípadne ukrajinským.

3. Ohrozenie substitúciou

Substitúcia a jej hrozby sú pre každú firmu veľmi podstatné. Vďaka dominantnosti spoločnosti na domácom trhu sa táto hrozba znižuje.

S jednotlivými majstrami výroby som vypracoval ďalšiu tabuľku, ktorá vyjadruje mieru ohrozenia spoločnosti substitútmi.

Tab. 5 Miera ohrozenia substitútmi (Vlastné spracovanie)

| Číslo | Druh ohrozenia | Miera ohrozenia spoločnosti |
|-------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. | Existencia substitútov | nízka |
| 2. | Budúca hrozba substitútov | nízka |
| 3. | Miera konkurencie v odvetví | vysoká |
| 4. | Vývoj cien substitútov | stredná |

Z tejto tabuľky môžeme povedať, že existencia substitútov pre spoločnosť nie je veľkou hrozbou a taktiež v budúcnosti nehrozí, že by bola firma ohrozená. Avšak vývoj cien týchto substitútov je relatívny, a preto sa nedá predpokladať ako bude trh reagovať na zmeny cien.

4. Súťaživá konkurencia

Konkurencia na domácom trhu je veľmi slabá. Môžeme teda hovoriť o konkurencii v zahraničí, pretože spoločnosť pôsobí aj na zahraničnom trhu a vedie si veľmi úspešne. Spoločnosť má dokonca výrobné haly v krajinách ako Portugalsko, Nemecko, Česká republika. Vo väčšine z nich aj tieto svoje výrobky predáva. Za najväčších konkurentov teda môžeme považovať obrovské spoločnosti ako Michelin, Bridgestone, Goodyear a Dunlop.

5. Konkurencia a spolupráca

Continental Matador Truck Tires s. r. o. je jedna z najväčších spoločností, ktoré majú aj svoje obchodno-servisné siete pneuservisov na Slovensku. Práve preto je ťažké tejto spoločnosti konkurovať. Po celom území je týchto maloobchodných predajní a pneuservisov

28. Taktiež sa na území Slovenska nachádza 6 veľkoobchodných kancelárií a jej súčasťou sú traja Pneubox partneri. Tieto pneuservisy pokrývajú všetky krajské mestá na území SR.

Táto spoločnosť ďalej začala spolupracovať s českou firmou Barum, čo znamená, že ďalej už nie sú v takom veľkom konkurenčnom vzťahu.

3.8 PEST analýza

Analýza PEST nám pomáha rozobrať faktory, ktoré nám môžu ovplyvniť firmu. Vďaka veľkosti vplyvu potom určujeme, ktoré faktory sú najpodstatnejšie a ktoré menej podstatné. Pomocou tejto analýzy sa môžeme rozhodnúť, či budeme chcieť ako nová firma vstúpiť do nového odvetvia a tiež aj napomáha tomu, aby sa nové spoločnosti vedeli pripraviť na prípadné problémy.

V časti veľkosť vplyvu je 1-najmenší vplyv pre firmu, 5 – najväčší vplyv na firmu.

3.8.1 Politické faktory

Tab. 6 Politické faktory PEST analýzy (Vlastné spracovanie)

| Faktor | Dopad | Veľkosť vplyvu |
|------------------------------|---|----------------|
| Ochrana životného prostredia | Neustály tlak na ochranu prostredia, trend recyklovania odpadu a znižovania škodlivých emisií | 3 |
| Zákony | Spoločnosť môžu ovplyvniť Zákon o účtovníctve, Zákon o ochrane spotrebiteľa alebo aj Zákonník práce, ktorý ovplyvní pracovné podmienky zamestnancov | 3 |
| Daňová politika | Zmeny daní z príjmu právnických osôb môžu spôsobiť, buď negatívny, alebo pozitívny dopad | 4 |
| Trhový mechanizmus | Celkový rozvoj na trhu spôsobuje zmeny v dopyte po výrobkoch firmy | 3 |
| Normy | Firma musí dodržiavať určité kvalitatívne normy | 4 |

3.8.2 Ekonomické faktory

Tab. 7 Ekonomické faktory PEST analýzy (Vlastné spracovanie)

| Faktor | Dopad | Veľkosť vplyvu |
|----------------|--|----------------|
| Inflácia | Nárast inflácie negatívne ovplyvní podnik | 2 |
| Nezamestnanosť | Nezamestnanosť má rastúci trend v období krízy, avšak podnik to výrazne neovplyvní | 2 |
| Priemerná mzda | Nárast alebo pokles mzdy ovplyvní náklady podniku do značnej miery | 3 |

3.8.3 Sociologické faktory

Tab. 8 Sociologické faktory PEST analýzy (Vlastné spracovanie)

| Faktor | Dopad | Veľkosť vplyvu |
|----------------|--|----------------|
| Demografia | Rast počtu obyvateľov a počtu cudzincov na území spôsobuje nárast potenciálnych zákazníkov, čo má pozitívny dopad na činnosť firmy | 4 |
| Mobilita | Zvýšená mobilita | 4 |
| Životná úroveň | Neustále sa zvyšuje | 3 |

3.8.4 Technologické faktory

Tab. 9 Technologické faktory PEST analýzy (Vlastné spracovanie)

| Faktor | Dopad | Veľkosť vplyvu |
|------------------|--|----------------|
| Stav technológie | Technologický stav firmy má veľký vplyv na kvalitu a rozvoj, preto je dôležité sledovať rozvíjajúce sa trendy. | 5 |
| Inovácie | Možnosti úspory energie podniku | 4 |

3.9 Analýza konkurentov

Konkurenti v tomto odvetví sa nachádzajú väčšinou na zahraničnom trhu. Tu je veľmi dôležité, aby bola firma úspešná, pretože zahraničný trh často rozhoduje o tom, či bude firma prosperujúca alebo nie.

3.9.1 Bridgestone Corporation

Spoločnosť Bridgestone Corporation je jedným z najväčších výrobcov pneumatík a gumy na svete. Zakladateľ tejto spoločnosti vyrobil svoju prvú pneumatiku v roku 1930 a výroba týchto pneumatík sa postupne rozšírila do Európy. V roku 1990 bola založená európska pobočka firmy Bridgestone v Bruseli. Dostala názov Bridgestone Európe. V súčasnosti zamestnáva v Európe viacej ako 9 000 osôb a 105 000 osôb po celom svete vo viacej ako 150 krajinách.

Hlavným cieľom tejto firmy je poskytnúť svojim zákazníkom prvotriednu kvalitu.

Výrobky, ktoré spoločnosť ponúka a predáva:

- Pneumatiky
- Trávne sekačky
- Golfové vozíky
- Motokáry
- Lietadlá (Bridgestone, ©2012)

3.9.2 Michelin

Za dátum založenia tejto spoločnosti sa považuje rok 1889, keď bratia André a Edouard Michelin začali vývoj neustálych inovačných procesov, ktoré viedli k mnohým riešeniam v oblasti automobilového priemyslu.

V súčasnosti táto spoločnosť zamestnáva viac ako 109 000 ľudí v 19 rôznych krajinách sveta.

Za hlavný cieľ spoločnosti sa považuje skvalitnenie mobility, a to všetko v súlade s ich piatimi základnými hodnotami:

- Rešpekt k zákazníkovi,
- Rešpekt k spoločnosti,
- Rešpekt k akcionárom,
- Rešpekt k životnému prostrediu,
- Rešpekt k faktom. (Michelin, ©2012)

3.9.3 Dunlop a Goodyear

Za dátum založenia tejto spoločnosti môžeme považovať rok 1888, kedy John Boyd Dunlop nahradil pevné kolesá na trojkolke svojho syna zlepenými gumovými pásikmi a tie nafúkol vzduchom.

Dnes táto spoločnosť pôsobí už viac ako 120 rokov na trhu a stáva sa veľmi známou a úspešnou.

Veľmi dôležitý míľnik nastal v roku 1999, kedy sa niektoré spoločnosti firiem Goodyear a Dunlop zlúčili a vytvorili alianciu Goodyear Tire & Rubber Company v USA a Sumitomo Rubber Industries v Japonsku a ďalších šesť spoločných podnikov.

Momentálne spoločnosť Dunlop udržiava tri vývojové strediská, a to v Hanau v Nemecku, v Birminghame vo Veľkej Británii a v Montlucone vo Francúzsku.

Základnou filozofiou je motto „Z dráhy rovno na cestu“. (Dunlop, ©2009)

3.10 Výrobné portfólio spoločností

Tab. 10 Portfóliá jednotlivých spoločností (Continental, ©2012; Bridgestone, ©2012; Michelin, ©2012; Dunlop, ©2009)

| Firma | | | | |
|-------------------------|--------------------|--------------------|-----------------|--------------------------|
| Druh pneumatiky | Continental | Bridgestone | Michelin | Dunlop a Goodyear |
| <i>Osobné</i> | x | x | x | x |
| <i>SUV/4x4</i> | x | x | x | x |
| <i>Van pneumatiky</i> | x | x | x | x |
| <i>Off Road</i> | x | x | | |
| <i>Dodávky</i> | | | x | |
| <i>LT a ULT vozidlá</i> | | | | x |
| <i>RFT pneumatiky</i> | x | x | x | |

Na základe porovnania týchto spoločností v tab. 10 so spoločnosťou Continental Matador Truck Tires s. r. o. som dospel k záveru, že spoločnosť je konkurencieschopná voči ostatným spoločnostiam v oblasti šírky sortimentu poskytovaných pneumatík. Niektoré firmy dokonca predbehla a ponúka širší sortiment.

3.11 Porovnanie cien vybraných pneumatík jednotlivých spoločností

Tab. 11 Porovnanie cien vybraných pneumatík (Nejlevnejsipneu, ©2012)

| Druh pneumatiky | | |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Firma | 145/70 R13 | 165/65 R14 |
| Continental | 39,20 € | 47,50 € |
| Bridgestone | 50,40 € | 50,20 € |
| Michelin | 58,60 € | 63,70 € |
| Dunlop a Goodyear | 41,80 € | 51,10 € |

Na základe porovnania dvoch typov pneumatík u vybraných spoločností môžeme vidieť, že spoločnosť Continental Matador Truck Tires s. r. o. je konkurencieschopná aj v oblasti cien. Pneumatiky spoločnosti sú ponúkané na najnižšie ceny v porovnaní s ostatnými konkurentmi.

3.12 Zhrnutie nedostatkov objavených v analytickej časti

Počas mojej pôsobnosti v spoločnosti a tiež aj niektorých analýz som dospel k niektorým nedostatkom, ktoré som objavil v spoločnosti Continental Matador Truck Tires s. r. o. Za prvý nedostatok považujem používanie zastaraných strojov a zariadení v niektorých halách a budovách, čo spôsobuje menšiu efektivitu výroby. Za zmenu je to v priemere 200-300 kusov výrobkov. Na tento nedostatok som prišiel vo SWOT analýze, kde použité starých strojov je slabá stránka podniku. Ako ďalší nedostatok uvádzam riešenie dodávok výrobkov, dodávok materiálu a polotovarov. Na tento problém som narazil taktiež v SWOT analýze, kde uvádzam, že pozícia spoločnosti je nevýhodná pre odberateľov a dodávateľov. V Porterovom modeli sa o tomto probléme taktiež zmiňujem. Vzhľadom na nie príliš dobrú cestnú a železničnú dopravu na území Slovenskej je toto pre spoločnosť problém, ktorý treba riešiť. Tento nedostatok spôsobuje aj znečisťovanie okolia a prostredia spoločnosťou, preto ako ďalší nedostatok uvádzam slabú starostlivosť o životné prostredie.

Počas vykonávania mojej bakalárskej práce som často nemal jednoduchú komunikáciu so spoločnosťou. Preto za ďalší nedostatok považujem slabú komunikáciu s vysokými školami a nie príliš veľká ochota spolupracovať so študentmi, ktorí môžu v spoločnosti vykonávať prax, prípadne bakalársku prácu.

Za posledný nedostatok spoločnosti považujem slabú webovú stránku. V priebehu vykonávania bakalárskej práce som nenašiel niektoré základné informácie, ktoré som si musel neskôr získať z interných zdrojov spoločnosti a pritom by mali byť zverejnené na webových stránkach spoločnosti.

3.13 Návrhy pre zlepšenie konkurencieschopnosti spoločnosti

Na základe jednotlivých analýz som zistil, že spoločnosť Continental Matador Truck Tires s. r. o. je konkurencieschopná, dokonca má dominantné postavenia na domácom trhu, avšak má dobrú pozíciu i na zahraničnom trhu. Z analýzy konkurentov bolo zistené, že konkurencieschopnosť spoločnosti v oblasti šírky sortimentu je na vysokej úrovni. Spoločnosť dokonca predstihla niektoré firmy, ktoré sú jej priamymi konkurentmi. Z PEST analýzy

bolo zistené, že dopad faktorov je v spoločnosti dobre zmapovaný a pravidelne sledovaný . Napriek tomu by som si dovoľil navrhnúť niekoľko návrhov v niektorých oblastiach pre zlepšenie.

3.13.1 Návrh v oblasti technológie výroby

Ako je uvedené v slabých stránkach, spoločnosť používa niektoré staršie stroje. Z tohto dôvodu by mala spoločnosť zaviesť všetky nové stroje do všetkých výrobných hál. Na starších strojoch sa za jednu zmenu vyrobí v priemere o 200-300 kusov menej, čo pre spoločnosť znamená obrovské straty. V spoločnosti sa nachádza momentálne približne 40 % starých strojov. V prípade výmeny všetkých strojov by spoločnosť vyrábala viacej výrobkov, ktoré by išli na odbyt a tým by zvýšili tržby a výnosy spoločnosti. Vzhľadom na neustálu a nepretržitú výrobu by táto výmena spoločnosti prospela.

Navrhol by som úplnú výmenu starších strojov za nové.

3.13.2 Návrh v oblasti logistiky

V slabých stránkach a v Porterovom modeli pri odberateľoch a dodávateľoch sa tiež uvádza, že spoločnosť má vysoké náklady na vývoz vyrábaných výrobkov a tiež na dovoz surovín a materiálu. Návrhom pre zlepšenie je teda outsourcing vývozu výrobkov a polotovarov a dovozu materiálu a surovín. Tak sa musí spoločnosť zameriavať aj na rozplánovanie týchto činností. Vzhľadom na roztrúsenosť jednotlivých menších odberateľov a dodávateľov a zlých distribučných ciest k nim by bola kompletný outsourcing veľkým zlepšením. Spoločnosť by sa potom zamerala iba na svoju vlastnú výrobu a vývoj. Dopravu, dodávky výrobkov a dovoz materiálu a surovín by teda nechala spoločnosť na inú firmu, ktorá sa tejto problematike venuje. V tomto prípade by bola nadviazaná dlhodobá spolupráca s inou firmou a boli by stanovené podmienky tak, aby boli výhodné pre obe strany. Firma, ktorá by spolupracovala so spoločnosťou Continental Matador Truck Tires s. r. o., by mala možnosť rozvoja svojej firmy a naopak spoločnosť Continental Matador Truck Tires s. r. o. by sa úplne venovala iba výrobou a výskumom svojich produktov. Toto riešenie by viedlo k obojstrannej spokojnosti.

3.13.3 Návrh v oblasti životného prostredia

Ďalším návrhom by bolo zlepšenie prístupu k ochrane životného prostredia. Bolo by potrebné zavedenie nových postupov alebo aj nových technológií tak, aby boli minimalizované odpady do ovzdušia a prírody. S týmto súvisí aj preprava hotových výrobkov, pretože

zväčša prebieha pomocou kamiónovej dopravy. Navrhujem minimalizovanie spotrebných pohonných hmôt. Úzko s týmto súvisí aj opätovná recyklácia odpadov, ktoré vzniknú vo výrobe. Riešením by mohol byť už vyššie spomínaný outsourcing vývozu a dovozu.

3.13.4 Návrh v oblasti spolupráce so študentmi vysokých škôl

V silných stránkach sa nachádza miestna stredná škola. Je to obrovská výhoda pre firmu. Avšak spolupráca so študentmi vysokých škôl je na veľmi slabej úrovni. Počas vykonávania mojej bakalárskej práce som sa neraz stretol s problémami, ktoré som nevedel riešiť. Navrhoval by som zlepšenie v komunikácii s jednotlivými vysokými školami, ktoré sú zamerané na odbory priemyslové inžinierstvo a riadenie kvality a výroby. Z týchto škôl môže firma získať študentov na pracovné stáže a praxe, z ktorých si potom môže najlepších študentov ponechať a ponúknuť im pracovný pomer.

3.13.5 Návrh na zlepšenie webovej stránky spoločnosti

Ako môj posledný návrh na zlepšenie by som uviedol kompletne prepracovanie webovej stránky spoločnosti. Po formálnej a dizajnovej stránke je webová stránka v poriadku, avšak čo sa týka obsahu je to horšie. Navrhujem zmeniť obsah stránky, kde chýbajú viaceré dôležité informácie, ktoré by mohli zaujímať potenciálnych zákazníkov alebo dodávateľov. V porovnaní s ostatnými porovnávanými firmami má spoločnosť Continental Matador Truck Tires s. r. o. slabú webovú stránku. Na stránke chýbajú prehľadnejšie zobrazenia cien ponúkaných produktov a ľahší prístup ku kontaktom na konkrétne osoby.

ZÁVER

Mojou témou bakalárskej práce bola Analýza konkurencieschopnosti spoločnosti Continental Matador Truck Tires s. r. o. Cieľom mojej práce bolo analyzovať pomocou jednotlivým analýz konkurencieschopnosť tejto spoločnosti a navrhnúť odporúčenia, ktoré by mali byť pre spoločnosť prospešné v ďalšom konkurenčnom boji.

Informácie a jednotlivé dáta som získal priamo v spoločnosti, kde som komunikoval s odborníkmi z riadenia kvality ale aj priemyslového inžinierstva. Boli mi poskytnuté interné materiály priamo zo spoločnosti, avšak využil som aj internet. Pomocou týchto informácií som sa snažil analyzovať konkurencieschopnosť tejto spoločnosti a navrhnúť čo najlepšie oparenia, aby spoločnosť mohla ďalej napredovať. Na začiatku som bol oboznámený priamo s výrobou, jej priebehom, aj prešiel som aj inými procesmi, ktoré mi uľahčili prácu v jednotlivých analýzach, pretože som videl na vlastné oči, ako prebieha výrobný proces a čo by sa na ňom dalo zlepšiť.

V teoretickej časti som sa zaoberal teoretickými poznatkami, ktoré patrili do zadanej témy. Na začiatku som opisoval konkurencieschopnosť zo všeobecného hľadiska. Postupne som prešiel a rozobral som jednotlivé konkurenčné výhody a stratégie, ktoré môže spoločnosť využiť v konkurenčnom boji. Ako ďalší krok som uviedol typológie konkurencieschopnosti. Následne som vysvetlil jednotlivé analýzy, a to SWOT analýza, PEST analýza, BCG matica a Porterov model piatich konkurenčných síl, ktoré som neskôr aplikoval v praktickej časti. Na konci som sa zameril na konkurenčné kroky pri konkurenčnom boji a teoretickú časť som ukončil vysvetlením pojmu inovácie a uviedol som jednotlivé inovačné metódy, ktoré sa v súčasnosti najviac používajú.

Praktickú časť som začal stručným popisom spoločnosti a jej históriou. Ďalej som opisoval výrobný program, ktorý je pre spoločnosť veľmi dôležitý. Môj ďalší krok v praktickej časti boli jednotlivé analýzy, pomocou ktorých som zisťoval konkurencieschopnosť spoločnosti Continental Matador Truck Tires s. r. o. a tiež aj nedostatky, ktorými spoločnosť trpí. Pomocou týchto analýz som nadobudol určité závery, na základe ktorých som navrhol pre spoločnosť určité odporúčenia, ktoré by mali spoločnosti pomôcť napredovať a zlepšiť sa v boji v konkurenciou nielen na domácom trhu, ale i v zahraničí.

Verím, že moja bakalárska práca bude pre spoločnosť Continental Matador Truck Tires s. r. o. prínosom, a že niektoré z mojich návrhom prijme a uskutoční. Tiež verím, že vďaka nim bude spoločnosť úspešnejšia na domácom ale i zahraničnom trhu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

- BARTES, František, 1997. *Konkurenční strategie firmy*. První vydání. Praha: Management press, a. s., s. 124. ISBN 80-85943-41-7.
- BOBÁK, Roman, 2002. *Základy logistiky*. Vydání 2. nezměněné. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, s. 173. ISBN 80-7318-066-9.
- ČÍCHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti I*. První vydání. Radix, spol. s r. o., s. 272. ISBN 80-86031-35-7.
- GREGOR, Milan a Ján KOŠTURIK, 1994. *Just in Time: výrobná filozofia pre dobrý management*. 1. vydání. Bratislava: Elita, 299 s. ISBN 80-8532-364-8.
- JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA, 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. Vydání. Brno: Computer press, s. 169. ISBN 80-251-0853-8.
- JOHNSON, Gerry a Kevan SHOLES, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku*. První vydání. Praha: Computer Press, s. 803. ISBN 80-7226-220-3.
- KOŠTURIK, Ján a Ján CHAL, 2008. *Inovace*. První vydání. Brno: Computer Press, a. s., s. 164. ISBN 978-80-251-1929-7.
- KOTLER, Philip, 1998. *Marketing management*. První vydání. Praha: Grada publishing, spol. s r. o., s. 710. ISBN 80-7169-600-5.
- LISÝ, Ján a kol., 2007. *Ekonomía v novej ekonomike*. Druhé vydání. Bratislava: Iura edition, spol. s r. o., s. 634. ISBN 978-80-8078-164-4.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. První vydání. Praha: Grada publishing, a. s., s. 200. ISBN 80-247-1277-6.
- PORTER, E. Michael, 1994. *Konkurenční strategie*. První vydání. Praha: Victoria publishing, a. s., s. 403. ISBN 80-85605-11-2.
- PORTER, E. Michael, 2001. *Konkurenční výhoda*. První vydání. Praha: Victoria publishing, a. s., s. 626. ISBN 80-85605-12-0.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. První vydání. Praha: Grada, s. 223. ISBN 978-80-247-3938-0.

Ostatné zdroje:

Interné zdroje spoločnosti Continental Matador Truck Tires s. r. o.

INTERNETOVÉ ZDROJE

BCG matica, 2012. KOŠTURIAK, Ján. *IPA Slovakia* [online]. [cit. 2012-05-16].

Dostupné z: http://www.ipaslovakia.sk/slovník_view.aspx?id_s=194

Bridgestone, 2012. *Bridgestone* [online]. [cit. 2012-05-16]. Dostupné z:

<http://www.bridgestone.cz/o-spolecnosti>

Continental, 2012: Continental Matador Truck Tires s. r. o. *Continental* [online]. [cit.

2012-05-16]. Dostupné z: [http://www.conti-](http://www.conti-online.com/generator/www/sk/sk/continental/portal/vseobecne/home/index_sk.html)

[online.com/generator/www/sk/sk/continental/portal/vseobecne/home/index_sk.html](http://www.conti-online.com/generator/www/sk/sk/continental/portal/vseobecne/home/index_sk.html)

Dunlop, 2009. *Dunlop* [online]. [cit. 2012-05-16]. Dostupné z:

http://www.dunlop.eu/dunlop_sksk/

First in First out, 2011. *Skladové hodpodárstvo* [online]. [cit. 2012-05-16]. Dostupné

z: [http://skladovehospodarstvo.webnode.sk/news/metody-riadenia-zasob-metoda-abc-](http://skladovehospodarstvo.webnode.sk/news/metody-riadenia-zasob-metoda-abc-lifo-a-fifo-just-in-time/)

[lifo-a-fifo-just-in-time/](http://skladovehospodarstvo.webnode.sk/news/metody-riadenia-zasob-metoda-abc-lifo-a-fifo-just-in-time/)

Michelin, 2012. *Michelin* [online]. [cit. 2012-05-16]. Dostupné z:

<http://www.michelin.sk/o/svet-michelin>

Nejlevnejsipneu, 2012 *Nejlevnejsipneu* [online]. [cit. 2012-05-16]. Dostupné z:

<http://www.nejlevnejsipneu.cz/sk/pneumatiky.php?druh=1&vyrobce=18&sirka=165&profil=65&prumer=14>

SWOT analýza, 2004-2012. *EuroEkonom* [online]. [cit. 2012-05-16]. Dostupné z:

<http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>

Teória obmedzenia, 2012. CHROMJAKOVÁ, Felicita. *IPA Slovakia* [online]. [cit.

2012-05-16]. Dostupné z: http://www.ipaslovakia.sk/slovník_view.aspx?id_s=99

ZOZNAM OBRÁZKOV

| | |
|---|----|
| <i>Obr. 1 Tri obecné stratégie</i> | 14 |
| <i>Obr. 2 Vnútorne a vonkajšie konkurenčné výhody producenta a distribútora</i> | 17 |
| <i>Obr. 3 Konkurenčná typológia podľa rozsahu pôsobenia konkurentov</i> | 19 |
| <i>Obr. 4 Konkurenčná typológia podľa počtu producentov a diverzifikácie produktu</i> | 22 |
| <i>Obr. 5 BCG matica</i> | 25 |
| <i>Obr. 6 Organizačná štruktúra</i> | 41 |

ZOZNAM TABULIEK

| | |
|--|----|
| <i>Tab. 1 Další požadavky obecných strategií</i> | 16 |
| <i>Tab. 2 Typologie konkurentov podľa počtu predajcov a stupňa diferenciácie produktov</i> | 23 |
| <i>Tab. 3 Výrobné portfolio spoločnosti</i> | 44 |
| <i>Tab. 4 Potreba vstupov do odvetvia</i> | 52 |
| <i>Tab. 5 Miera ohrozenia substitútmi</i> | 53 |
| <i>Tab. 6 Politické faktory PEST analýzy</i> | 54 |
| <i>Tab. 7 Ekonomické faktory PEST analýzy</i> | 55 |
| <i>Tab. 8 Sociologické faktory PEST analýzy</i> | 55 |
| <i>Tab. 9 Technologické faktory PEST analýzy</i> | 56 |
| <i>Tab. 10 Portfóliá jednotlivých spoločnosti</i> | 58 |
| <i>Tab. 11 Porovnanie cien vybraných pneumatík</i> | 58 |