

Analýza konkurenceschopnosti firmy PEMAG, spol. s r.o.

Tomáš Kosič

Bakalářská práce
2009



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: 2008/2009

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

Jméno a příjmení: Tomáš KOSIČ
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a ekonomika

Téma práce: Analýza konkurenceschopnosti firmy PEMAG, spol.
s r.o.

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum informačních pramenů týkajících se konkurenceschopnosti výrobce a faktorů, které ji ovlivňují.

II. Praktická část

- Analyzujte faktory vnitřní a vnější konkurence a zhodnoťte jejich vlivy na konkurenceschopnost firmy.
- Navrhněte možnosti zvýšení konkurenceschopnosti společnosti PEMAG, spol. s r.o.

Závěr

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

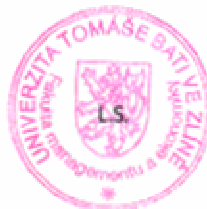
Seznam odborné literatury:

- [1] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000 ISBN 80-7226-220-3.
[2] JIRÁSEK, J. A. Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002 ISBN 80-86419-11-8.
[3] HEŘMAN, J. Řízení výroby. Praha: Melandrium, 2001 ISBN 80-86175-15-4.
[4] KAVAN, M. Výrobní a provozní management. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002 ISBN 80-247-0199-5.
[5] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Řízení výroby. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2000. 2. vydání. ISBN 80-7169-955-1.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dobroslav Němec
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání bakalářské práce: 16. března 2009
Termín odevzdání bakalářské práce: 22. května 2009

Ve Zlíně dne 16. března 2009

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tématem mé bakalářské práce je Analýza konkurenceschopnosti společnosti PEMAG, spol. s r.o. Jejím hlavním cílem je shromáždit co nejširší komplex informací o současné situaci, tyto informace pak podrobně analyzovat a na základě analýzy navrhnout potřebná opatření jak zlepšit konkurenční schopnost firmy na trhu.

Klíčová slova: konkurenceschopnost

ABSTRACT

The topic of my Bachelor thesis is The Competition analysis of PEMAG, Ltd. The main aim of the thesis is to create a certain complex of information about present situation, to make analysis of this information and on the basis of analysis to suggest how to improve competitive strength of the firm in the market.

Keywords: competitive ability

Především děkuji panu Ing. Němcovi, vedoucímu mé bakalářské práce, jenž mě při její přípravě vedl a všemožně mi pomáhal. Bez jeho podpory, inspirace a postřehů bych tento náročný projekt těžko zvládl.

Mimoto chci také poděkovat zaměstnancům firmy PEMAG, spol. s r.o. Zvláště pak jejím jednatelům, paní Miluši Polachové a panu Ing. Pavlu Mayerovi, kteří mi umožnili ve firmě zpracovat svou bakalářskou práci a poskytli mi veškeré informace a zdroje k tomu potřebné.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 KONKURENCE, KONKURENCESCHOPNOST	10
1.1 KONKURENCE.....	10
1.1.1 Typy konkurence	11
1.2 KONKURENCESCHOPNOST	13
1.2.1 Faktory konkurenceschopnosti.....	13
a) Vnější faktory	13
b) Vnitřní faktory.....	14
2 KONKURENČNÍ VÝHODA, KONKURENČNÍ STRATEGIE	15
2.1 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	15
2.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE	16
2.2.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech.....	17
2.2.2 Diferenciace	18
2.2.3 Fokus	18
3 VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ ANALÝZA	19
3.1 STRUKTURÁLNÍ ANALÝZA ODVĚTVÍ.....	19
3.1.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů	19
3.1.2 Soupeření mezi stávajícími konkurenty	20
3.1.3 Hrozba ze strany substitutů	20
3.1.4 Vyjednávací vliv dodavatelů.....	21
3.1.5 Vyjednávací vliv odběratelů.....	21
3.2 VNITŘNÍ ANALÝZA	21
3.2.1 SWOT analýza	22
3.2.2 BCG analýza.....	22
3.2.3 Životní cyklus výrobku.....	23
II PRAKTICKÁ ČÁST	25
4 PEMAG, SPOL. S R.O.	26
4.1 CHARAKTERISTIKA A STRUČNÁ HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	26
4.2 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	28
4.3 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA	29
4.4 ANALÝZA HLAVNÍCH ČINNOSTÍ FIRMY PEMAG, SPOL. S R.O.....	30
4.4.1 Nákup, prodej a výsadba sazenic révy vinné.....	33
4.4.1.1 Dodavatelé	34
4.4.1.2 Odběratelé.....	35
4.4.1.3 Konkurence	35
4.4.2 Poradenská činnost.....	36
4.4.3 Nákup zboží za účelem prodeje	36
4.4.3.1 Plynové plašice	36
4.4.3.2 Lahve na víno.....	38

4.4.3.3	Korkové zátky	38
4.4.3.4	Etikety, dotisk etiket	39
4.4.4	Vnitrostátní a mezinárodní doprava	40
4.4.4.1	Partneři	41
4.4.4.2	Konkurence	42
4.4.5	Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence	43
4.4.6	Hostinská činnost	44
4.4.7	Výroba termokapslí	45
4.4.7.1	Popis výrobku	46
4.4.7.2	Strojové vybavení	47
4.4.7.3	Dodavatelé	50
4.4.7.4	Odběratelé	50
4.4.7.5	Konkurence	50
4.5	FILOSOFIE FIRMY PEMAG, SPOL. S R.O.	51
4.5.1	Filosofie v prodeji vinařského sortimentu.....	51
4.5.2	Filosofie v oblasti dopravy	51
4.6	SITUACE NA VINAŘSKÉM TRHU V ČESKÉ REPUBLICE.....	51
4.6.1	Analýza pěstování révy vinné v roce 2008.....	52
4.6.2	Výsadba sazenic révy vinné	55
5	KONTRAKTY, SWOT ANALÝZA A BCG MATICE VE FIRMĚ PEMAG, SPOL. S R.O.....	56
5.1	KONTRAKTY FIRMY PEMAG, SPOL. S R.O., PODLE TERITORIÍ – TERMOKAPSLE.....	56
5.2	KONTRAKTY FIRMY PEMAG, SPOL. S R.O., PODLE TERITORIÍ – DOPRAVA	57
5.3	SWOT ANALÝZA FIRMY	59
5.4	BCG MATICE FIRMY	60
6	ANALÝZA NEJVÝZNAMNĚJŠÍCH KONKURENTŮ V ČESKÉ REPUBLICĚ A ZAHRANIČÍ.....	61
6.1	KONKURENTI V ČR	61
6.1.1	Vinařské zboží a sazenice révy vinné.....	61
6.1.2	Nákladní doprava a přeprava.....	64
6.2	ZAHRANIČNÍ KONKURENTI	65
7	SHRNUTÍ ANALÝZ.....	66
8	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY.....	67
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK.....	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

V tržním prostředí dochází k neustálým změnám, které se každý správný podnik snaží včas identifikovat a musí na ně umět správně zareagovat. Mimoto se mění i chování zákazníků, jejich potřeby, priority i kupní síla. Kladou na podniky stále vyšší nároky, požadují nové a kvalitní výrobky v co nejširším sortimentu.

Pro podniky není snadné v tomto náročném prostředí přežít, obzvláště v dnešní době, kdy globalizace světové ekonomiky ještě znásobuje náročnost trhu a subjektů, které na něj vstupují. V souvislosti s evropskou integrací dochází k otevírání hranic a růstu zahraničního obchodu. Počínaje rokem 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, se náš trh zpřístupnil silným zahraničním konkurentům, naproti tomu české podniky mohou snadno pronikat do zahraničí.

Podnik, který chce být úspěšný, si tedy musí vytvořit určitou konkurenční výhodu a snažit se jí co nejvíce využít. Je třeba sledovat dění na tuzemském i zahraničním trhu, analyzovat chování kupujících a vyvodit z něj správné důsledky pro svou další činnost, vytvořit si svou strategii a podle potřeb ji upravovat. Základem je poskytnout zákazníkovi lepší nabídku než konkurenční firmy při zachování finančního zdraví podniku.

Jako téma své bakalářské práce jsem si tedy vybral analýzu konkurenceschopnosti firmy PEMAG, spol. s r.o. z Mikulova. S firmou mám již zkušenosti z dřívějších dob, a jelikož se pohybuje v odvětví, které mě zajímá, rád bych se dověděl více o tom, jak funguje a jak se jí daří ve stále náročnějším konkurenčním prostředí.

V teoretické části práce definuji základní pojmy jako konkurence a konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a strategie, poté se budu věnovat různým metodám analýz, které nám pomáhají určit úroveň konkurenceschopnosti firmy. Jedná se o SWOT analýzu, Porterovu analýzu, analýzu pěti konkurenčních sil či BCG analýzu.

V praktické části představím firmu PEMAG, spol. s r.o. a analyzuji její jednotlivé činnosti a jejich důležitost pro fungování podniku. Představím nejvýznamnější dodavatele, odběratele a konkurenty a na základě zmíněných metod z teoretické části analyzuji konkurenceschopnost firmy. Závěrem přidám několik svých návrhů a doporučení, které mohou pomoci ke zvýšení konkurenční síly firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE, KONKURENCESCHOPNOST

1.1 Konkurence

Nejprve se pokusím stanovit jakousi definici konkurence. Odborní autoři nabízejí těchto definic velké množství. S ohledem na podnikání a trh bych konkurenci charakterizoval jako jakýsi přetrvávající souboj či soutěž, ve které se každá strana snaží být lepší než její protivníci. Tedy například nabízet lepší produkty (ať už výrobky či služby), za lepší cenu, vyrábět s co nejnižšími náklady, získat co nejvyšší podíl na trhu, dosahovat trvalého a stabilního zisku, získat na svou stranu ty nejlepší dodavatele i odběratele, zlepšovat image firmy, případně své značky, rozšiřovat paletu nabídky, zkoumat a vyvíjet nové produkty a postupy, expandovat na nové trhy, do zahraničí apod. S konkurencí souvisí také získávání informací o protivnících a snaha o jejich vytlačení z trhu, případně likvidaci.

Přestože všechny zmíněné snahy stojí podniky mnoho snahy, času a peněz, v konečném důsledku vedou k ziskovosti těch úspěšných (dá se říct, že i zde platí jakýsi prastarý „zákon džungle“ – přežije ten nejsilnější) a co je důležitější pro spotřebitele, přináší možnost výběru ze širší palety produktů, růst kvality a snižování cen (ve většině případů).

Schopnost konkurence vypovídá rovněž o tom, nakolik efektivní je podnik na trhu ve srovnání s ostatními podniky, jež nabízejí podobné výrobky nebo služby. Aby podnik mohl na trhu dosáhnout své cíle, musí být konkurenceschopný, musí soutěžit v mnoha různých disciplínách. Klíčovými pojmy přitom jsou cena, kvalita výrobků a služeb, odlišnost nabízených výrobků i služeb, pružnost reagování a rozhodování a hlavně průběžná doba trvání jednotlivých činností – rychlost.

Cena je částka, kterou musí zákazník zaplatit za výrobek nebo službu. Jestliže jsou všechny faktory rozhodování podobné, zákazník si vybere levnější výrobek. Snižování ceny je možné, pokud snížíme ziskové rozpětí nebo když snížíme výrobní náklady.

Kvalita je obecně řečeno shoda, nakolik výrobek nebo služba dle zákazníka slouží svému účelu. Kvalita souvisí s mnoha hledisky, použitými materiály, vykonanou prací i vzhledem.

Odlišnost nabízených výrobků a služeb se týká specifických rysů: vzhledu, nákladů provozu, snadné obsluhy, rozmístění ovládacích prvků, záruky, atd. Odlišnost je příčinou preference našeho výrobku před konkurenčním a důvodem, proč zaplatit.

Pružnost je schopnost reagovat na změny. Na trhu uspěje ten výrobce, který na změny čeká a rychle jich využívá ve svůj prospěch.

Krátká průběžná doba trvání jednotlivých činností znamená být připraven rychleji než konkurent. Být schopen dát zákazníkovi rychleji co potřebuje. Rovněž se tím rozumí schopnost přicházet čím dál častěji na trh s novými výrobky a službami. [4]

Aby však mohla tržní konkurence vůbec existovat, musí být splněny tyto tři základní podmínky:

1. Na trhu se vyskytuje **současně více prodejců a/nebo kupujících**, přičemž žádný z nich samostatně či ve skupině není schopen silou své vlastní pozice ovládnout trh.
2. Prodejci a/nebo kupující disponují stejnorodými (**homogenními** a plně záměnnými) **výrobky** nebo **službami**.
3. **Vstup** na trh i **výstup z trhu** je **volný** (neomezený). [6]

1.1.1 Typy konkurence

Odborná literatura nabízí několik typologií konkurence, já zmíním pouze to nejznámější členění, a to podle struktury trhu – množství a síly konkurentů, kteří se na trhu vyskytují, povahy výrobku a podmínek pro vstup do odvětví (resp. výstup z něj):

1. **Monopol** - je jedna z forem nedokonalé konkurence, při které na straně nabídky existuje pouze jedna nabízející firma. V současnosti se ve větším měřítku vyskytuje snad jen v totalitních ekonomikách. Vstup jiných firem na daný trh je omezen bariérami, které se stávají zdrojem monopolní síly:
 - Průměrné náklady určité firmy dosahují minima při větším výstupu než požaduje poptávka. Pokud tržní poptávku může uspokojit svojí produkcí jedna firma s nižšími průměrnými náklady, než kdyby bylo v odvětví více firem, jedná se o přirozený monopol.
 - Jediná firma kontroluje zdroje nezbytné pro výrobu. Tento stav je označován jako monopol z vlastnictví jedinečného výrobního faktoru.
 - Stát udělí jediné firmě výsadní právo produkovat daný statek.
 - Existují právní restrikce v podobě patentů, autorských práv, atd.

2. **Oligopol** - neboli *koluze*, je taková tržní struktura na straně nabídky, kdy v oboru existuje jen velmi málo výrobních firem. Ty potom stanovují samy ceny a směr vývoje celého odvětví. Každá firma je natolik silná, že může stanovit cenu vyšší než mezní náklady nového konkurenta na trhu. Tím se chrání před vstupem nových konkurentů.
3. **Monopolistická konkurence** – je dalším typem nedokonalé konkurence. Jejími charakteristickými znaky je velký počet firem v odvětví, výroba diferenciovaného produktu a neschopnost firem ovlivnit cenu. Monopolistická konkurence je tržní strukturou nejvíce připomínající dokonalou konkurenci (zejména tím, že uvažuje velký počet firem na trhu a značnou mobilitu firem mezi jednotlivými trhy). Její výskyt je nejčastější.
4. **Dokonalá konkurence** je teoretický model trhu, ve kterém platí následující předpoklady:
 - Existuje velký počet kupujících a prodávajících, z nichž žádný nemůže ovlivnit cenu nebo velikost výstupu odvětví.
 - Produkce odvětví je homogenní.
 - Neexistují bariéry vstupu do odvětví a výstupu z něj.
 - Neexistují patenty, ochranné a obchodní známky, individuální podmínky nebo práva, která by zvýhodňovala jednoho prodávajícího subjektu v prodeji daného typu nebo skupiny zboží před ostatními.
 - Všichni prodávající a kupující mají dokonalé informace o cenách a množstvích zboží směňovaných na trhu.
 - Firmy maximalizují zisk, spotřebitelé maximalizují užitek.

Zmíněné předpoklady jsou tak silné, že tento model v realitě neexistuje. Slouží však pro základní pochopení fungování trhu a odvíjejí se z něj další tržní modely.

Firma v podmínkách dokonalé konkurence rozhoduje pouze o velikosti výstupu, výše ceny produkovaného statku jí je dána exogenně (je v pozici tzv. *price taker* – toho, který musí jeho cenu přijmout). Dokonalá konkurence v praxi neexistuje, jako

příklad, který se mu patrně nejvíc blíží, může být obchodování s hojně prodávaným a velmi srovnatelným a standardizovaným zbožím např. s počítačovými komponenty, kdy „dokonalé“ informace o cenách suplují mimo jiné servery srovnávající ceny.

1.2 Konkurenceschopnost

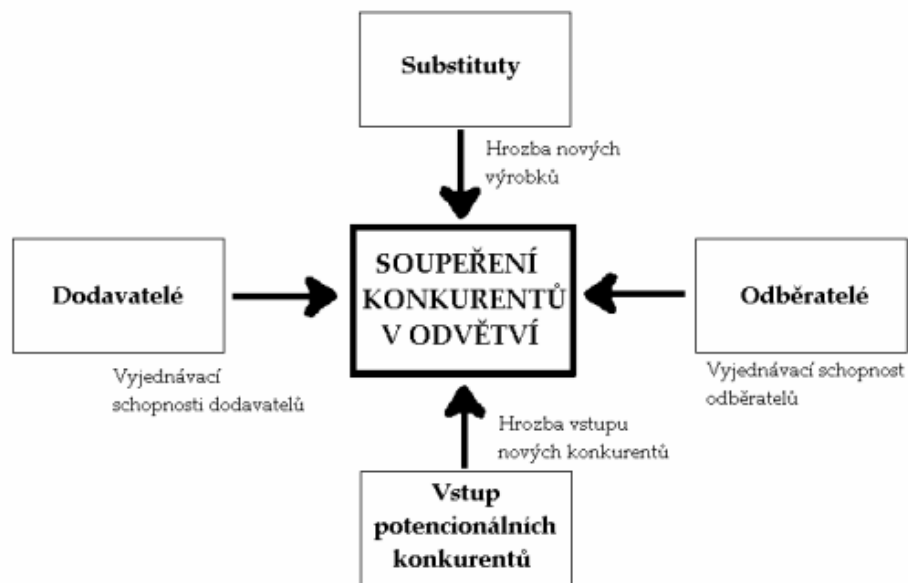
Michael E. Porter v knize Konkurenční výhoda tvrdí, že schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů. [7] Konkurenceschopnost se dá také označit jako schopnost přežít v odvětví a udržet se úspěšně na trhu. Schopnost být svým protivníkům silným konkurentem rozhoduje o existenci a případném úspěchu či úpadku až zániku podniku. Na rozdíl od monopolu, kde si spotřebitel nemůže vybírat, v konkurenčním prostředí není problém změnit svého stávajícího dodavatele či oblíbenou značku zboží.

1.2.1 Faktory konkurenceschopnosti

a) *Vnější faktory*

Podle M. E. Portera se jedná o 5 základních konkurenčních faktorů (odtud je pojmenována i Porterova analýza pěti konkurenčních sil – přesněji se o ní zmíním později), a to o potenciální nové konkurenty (hrozba vstupu nových konkurentů na trh), stávající konkurenci (a její soupeření v odvětví), dodavatele a odběratele (zde je míněna jejich dohadovací schopnost) a nové výrobky (hrozba vstupu nových substitutů na trh). Jejich působení každý jednotlivý podnik jako takový nemůže přímo ovlivňovat. Tyto faktory společně vytvářejí jakousi strukturu odvětví a mohou se časem měnit, především podle stávajícího vývoje v odvětví. Rovněž jejich důležitost a podíl na struktuře se podle odvětví liší. Významnou roli zde hrají také podnikem neovlivnitelné zásahy státu, jako zákony, daně apod., stejně jako výkyvy hospodářského cyklu (obzvláště nyní, v období světové krize).

Pět základních konkurenčních faktorů:



Obr. 1. Pět základních konkurenčních faktorů

b) Vnitřní faktory

Vnitřní faktory jsou ty, které může podnik více či méně ovlivňovat. Jejich struktura závisí na zaměření podniku, výrobní podnik má poněkud jiné vnitřní faktory než podnik obchodní. Obecně však zde můžeme jmenovat zástupce jako kvalita produkce, výrobní prostředky a procesy, schopnost inovace, flexibilita, náklady na produkci či pracovní sílu, kvalifikace zaměstnanců, přístup ke zdrojům financování, úspora času ve všech ohledech, péče o zákazníka nebo dobré jméno firmy.

Důraz na zlepšování těchto vnitřních faktorů vytváří konkurenční výhodu a za použití správné strategie tak podnik může výrazně zvýšit svou konkurenceschopnost.

2 KONKURENČNÍ VÝHODA, KONKURENČNÍ STRATEGIE

2.1 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je jakýmsi „motorem“ výkonu podniku v konkurenčním prostředí. Vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. [7] Porter dále uvádí dva základní typy konkurenční výhody, a to vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci (odlišení od ostatních konkurentů).

Z pohledu zákazníka je v rozhodovacím procesu konkurenční výhoda důležitým motivem pro koupi konkrétního produktu z konkurenčního spektra výrobků a motivem pro volbu producenta nebo distributora z široké škály nabízejících producentů a distributorů.

Za konkurenční výhodu podniku mohou být považovány následující faktory:

1. *Cena*
2. *Finanční systém koupě*
3. *Jakost produktu*
4. *Ekologická charakteristika produktu*
5. *Balení produktu*
6. *Logistika a doprava produktu*
7. *Informace o produktu poskytnuté odběratelům*
8. *Distribuční linie a trasy*
9. *Servisní služby*
10. *Výhody samotného produktu.* [1]

Konkurenční výhodou je také způsob výroby, technické vybavení pracoviště, užívané technologie, produktivita, výrobní náklady, ekologická ohleduplnost výrobku, logistika, odborní pracovníci, dobrá pověst podniku, aj. [3]

Autoři se shodují, že pro rozeznání a pochopení konkurenční výhody nesmíme na podnik nahlížet jako na celek. Výhoda totiž pramení z mnoha samostatných činností, které musí podnik uskutečnit od návrhu výrobku až po jeho uvedení na trh a následnou podporu prodeje. Kterákoliv z těchto činností (pokud je zvládnuta lépe než u konkurentů) může přispět ke konečnému snížení celkových nákladů, případně přispět k diferenciaci. Pro zjištění zdrojů konkurenční výhody je tedy třeba systematicky zkoumat všechny činnosti podniku a jejich vzájemné působení.

2.2 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v němž se konkurence projevuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví.

Základem pro volbu konkurenční strategie jsou dvě základní otázky. První je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Ne všechna odvětví nabízejí stejnou příležitost pro trvalou výnosnost, ale základní složkou, která rozhoduje o výnosnosti podniku, je inherentní výnosnost jeho odvětví. Druhou ústřední otázkou v konkurenční strategii jsou rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. Ve většině odvětví mají některé firmy mnohem větší zisky než jiné firmy, bez ohledu na to, jaká je v daném odvětví průměrná výnosnost. [7]

Je také jasné, že jednotlivá odvětví se průběhem času stávají více či méně přitažlivými a konkurenční postavení jednotlivých podniků, které se může stále měnit, ukazuje trvalou bitvu mezi konkurenty.

Všeobecně platí, že úspěch firmy závisí právě na způsobu, jak je schopna řešit problémy týkající se jejího okolí, např.:

- Správnou identifikaci skutečných potřeb zákazníků s následným kvalitním uspokojením těchto potřeb (pokud možno i skrytých) v jednotlivých tržních segmentech.
- Co nejpřesnější odhad vývoje marketingového prostředí firmy a schopnost jeho ovlivnění.
- Působení konkurenčních firem na trhu.
- Předpověď vývoje makroekonomických faktorů apod. [2]

Obecně je konkurenční strategie definována podle přístupu podniku ke konkurenčnímu boji v odvětví, a to na ofenzivní a defenzivní:

Ofenzivní pojetí konkurenčního boje znamená uchopení tzv. strategické iniciativy, tzn. že firma, která se chopí této strategické iniciativy aktivně, podle svých představ a záměrů pro dosažení svých cílů, ovlivňuje vývoj marketingového prostředí. Svým tlakem na konkurenční firmy či vytvářením vhodných podmínek nutí tyto firmy k činnostem, které jim neumožní dosáhnout takových výsledků, jež by mohly ohrozit splnění cílů dané firmy.

Defenzivní pojetí konkurenčního boje je vnímáno jako reakce firmy na již existující skutečnosti na trhu, a to tak, že daná firma je donucena pod tíhou vnějších, popř. i vnitřních sil reagovat na existující hrozby či příležitosti. V případě dlouhodobého uplatňování toho přístupu existuje velmi reálné nebezpečí, že během krátké doby (asi 2 – 3 let) se firma dostane do tzv. vleku událostí. Je donucena plýtvat svými silami pouze na diskutabilní ochranu „existujícího“, či v mnoha případech jen na „zpomalení vzniku ztrát“, popř. je konkurencí odvedena na slepou kolej v oblasti výzkumu a vývoje apod. [2]

Pochopitelně se jeví jako výhodnější ofenzivní pojetí, avšak je více než jasné, že některé firmy v odvětví prostě nemají dostatek schopností a prostředků k tomu, aby se stali „vůdci odvětví“. Postavení, které podnik získá, rozhoduje o tom, zda jeho výnosnost bude nad nebo pod odvětvovým průměrem. Podnik, který dokáže získat dobré postavení, může dosahovat vysokou míru zisku, i když struktura odvětví je nepříznivá a průměrná výnosnost odvětví nízká [7].

Výše zmíněné konkurenční výhody (nízké náklady a diferenciacce) rozvedl Michael E. Porter do tří generických strategií pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví: vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciacce a fokus.

2.2.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Strategie spočívá v dosažení co nejnižších celkových nákladů. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou rozličné a závisejí na struktuře daného odvětví. Může se jednat o úspory ve výrobě, využití modernějších technologií či pořízení levnějších surovin. Firma dosahuje i v případě totožných výnosů většího zisku a je chráněna před konkurencí, ale i vyjednávací silou dodavatelů a odběratelů. Klasicky se tato strategie vyskytuje u sériových výrob.

2.2.2 Diferenciace

Druhá generická strategie je diferenciace. Při strategii diferenciace usiluje podnik, aby byl ve svém odvětví jedinečný v některých dimenzích, jež kupující velmi oceňují. Pečlivě si vybere jednu nebo více vlastností (výrobku nebo služeb), které mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité, a vybuduje si jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat. Za svou jedinečnost je odměněn vyšší cenou.

2.2.3 Fokus

Třetí strategie spočívá ve výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Podnik s fokální strategií si vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně tomu, aby sloužila jen těmto, nikoli jiným segmentům. Využívá toho, že široce zaměření konkurenti nedosahují v žádném směru optimálního výkonu. Konkurenti mohou potřeby určitého segmentu uspokojovat jen nedostatečně, což otvírá možnosti pro diferenciací fokální strategii.

3 VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ ANALÝZA

Nejpoužívanější formy analýzy konkurenceschopnosti podniku jsou vnější a vnitřní analýza. Přinášejí podrobnější a systematictější pohled a nabízejí přehledné a snadno čitelné výsledky. Vnější analýza se zabývá pěti konkurenčními silami M.E. Portera, tedy strukturou odvětví, zatímco vnitřní analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky podniku, strategické problémy či výrobové portfolio.

3.1 Strukturální analýza odvětví

Analýza odvětví (vnější analýza) má za úkol zjištění předností a slabin jednotlivých firem a následně na stanovení konkurenční strategie firmy. Úroveň konkurence je zde závislá na pěti základních konkurenčních silách, které jsem již zmiňoval výše. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje úspěšnost podniku v odvětví.

3.1.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů

Málokterá firma v odvětví uvítá příchod nového konkurenta, obzvláště pokud tento dokáže ušetřit náklady a snížit cenu, čímž získá větší podíl na trhu, vytlačí stávající konkurenty nebo alespoň sníží jejich dosavadní ziskovost. Jsou-li překážky pro vstup na trh vysoké, nebo pokud může nový účastník očekávat tvrdou reakci současných konkurentů, není hrozba vstupu nových konkurentů příliš vážná.

Hlavní zdroje překážek vstupu:

- a) Úspory z objemu výroby – zavedené firmy jsou vzhledem k vysokému objemu výroby schopny snížit jednotkovou cenu produktu. Noví konkurenti tak musí začít se širokou výrobou, pro kterou nemusí najít odbyt, nebo vyrábět v menším množství, čímž se cenově znevýhodní.
- b) Diferenciace produktu – firmy v odvětví mají své zavedené značky a věrné zákazníky na základě kvalitní propagace, dobrých zkušeností zákazníků s produktem či nabízenými souvisejícími službami. Nový konkurent je nucen investovat do reklamy či nabídnout výrazně lepší produkt, aby získal svůj okruh zákazníků. Časově i finančně může být velice náročné.

- c) Kapitálová náročnost – nutnost investovat velké finance do technologií, reklamy, výzkumu či vývoje vytváří jednu z nejvýznamnějších překážek pro vstup do odvětví.
- d) Přístup k distribučním kanálům – nový konkurent si bude muset zajistit distribuci vlastní produkce, tedy přimět tyto kanály, aby distribuovaly právě jeho produkty. Často spojeno s nutností snížení ceny či podporou reklamy – oba způsoby snižují ziskovost nového podniku.
- e) Přístup ke zdrojům – nový konkurent nemusí získat dodavatele pro svou produkci či nesežene na trhu práce kvalifikované pracovníky – hrozí nedostatkem zkušeného personálu.
- f) Odvetná opatření ze strany stávající konkurence – zavedené podniky v odvětví si mohou krátkodobě dovolit ještě více snížit své ceny či jinak znepríjemnit vstup novým konkurentům, případně je ihned úplně vytlačit.
- g) Vládní politika – v některých odvětvích může vláda omezit či úplně blokovat vstup nových konkurentů – ať už formou náročného udělování licencí, daňovou politikou či omezením přístupu ke zdrojům.

3.1.2 Soupeření mezi stávajícími konkurenty

Ke klasickým metodám patří cenová konkurence, reklamní kampaně, záruky, servis či ostatní služby spojené s produktem. K tomuto soupeření dochází kvůli tomu, že jeden či více buď pociťují určitý tlak, nebo vidí příležitost pro vylepšení své pozice v odvětví. Většinou mají kroky jedné firmy vliv na ty ostatní, takže podniky v odvětví jsou vlastně na sobě závislé.

Obzvláště cenová konkurence může snižovat ziskovost celého odvětví, což ale nahrává zákazníkům. Reklamní kampaně mohou zase zvýšit poptávku a přispět k diferenciaci produkce v odvětví.

3.1.3 Hrozba ze strany substitutů

Dochází také k soupeření jednotlivých odvětví, která vyrábí příbuzné výrobky. Substituty, nabízené jiným odvětvím, totiž mohou určit cenové stropy v jiných odvětvích, čímž snižují jejich atraktivitu a výnosnost.

3.1.4 Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou využít své výhody jedinečnosti při dohadování o výši cen či úrovni kvality a dosáhnout formou nátlaku svých požadavků. Obzvláště vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví, které je na nich výrazně závislé a není schopno kompenzovat růst nákladů navýšením ceny svého produktu, odčerpat ziskovost. Malá skupina dodavatelů získá převahu, pokud její nabídka je koncentrovanější než odvětví, nehrozí jí možnost zastoupení substitučními dodavateli a pokud dodavatel poskytuje nedílnou součást vstupu pro odběratelovo podnikání. Toto platí dvojnásob u obtížně skladovatelných výrobků, kterých si podnik nemůže vytvořit zásobu.

3.1.5 Vyjednávací vliv odběratelů

Naproti tomu odběratelé pochopitelně tlačí ceny produktů dolů a požadují zvyšování kvality výrobků či souvisejících služeb a výhod. Tímto podporují konkurenční soupeření, staví podniky v odvětví proti sobě a snižují jejich ziskovost. Síla odběratelů funguje podobně jako síla dodavatelů: pokud je skupina odběratelů koncentrovaná a odebírá od výrobce velké množství, její vyjednávací schopnost roste čím dál více.

3.2 Vnitřní analýza

Cílem analýzy vlastního podniku je vytvořit si reálný obraz svého podniku a stanovení svých předností a nedostatků. Tyto podnik srovnává s ostatními konkurenty v odvětví a dotváří si tak představu o úrovni své konkurenceschopnosti vůči ostatním částem odvětví. Mimo jiné posuzuje otázky jako:

- Podíl prodeje na trhu s výrobkem
- Kvalitu a životní cyklus výrobků
- Stáří a kvalitu technického vybavení a technologie
- Produktivitu práce a kvalifikaci pracovníků podílejících se na produkci výrobku
- Intenzitu a využití marketingových aktivit
- Informační a komunikační strukturu podniku
- Finanční ukazatele v časovém vývoji

3.2.1 SWOT analýza

Zkratka SWOT označuje komplex silných a slabých stránek podniku, stejně jako příležitostí a hrozeb v odvětví. Nejedná se tedy o vyloženě vnitřní analýzu podniku, protože bere ohled i na okolí podniku, je však velice oblíbená pro svou jednoduchost a výmluvnost.

Písmeno **S** je zkratkou anglického pojmu „**strengths**“ (silné stránky), písmeno **W** znamená „**weaknesses**“ (slabé stránky), písmeno **O** symbolizuje pojem „**opportunities**“ (příležitosti) a písmeno **T** je zkratkou pro „**threats**“ (hrozby).

Bilanční uspořádání silných a slabých stránek proti příležitostem a hrozbám vytvoří rozbořovou tabulku, která se může stát výchozí pro rozhodování o dílčích konkurenčních strategiích.

Obecně platí, že **silné stránky** (dobré jméno podniku, kvalitní technologie, finanční zdroje,...) a **slabé stránky** (komplikovaná výroba, zadluženost, problémy s jakostí,...) je schopen podnik v určitém časovém horizontu a za použití finančních prostředků usměrňovat, tedy zlepšovat. Zato **příležitosti** (expanze do zahraničí, slabá konkurence, stabilita trhu,...) podnik musí co nejvíce využít a **hrozby** (vstup nových konkurentů, růst cen, špatná legislativa,...) se pokouší eliminovat.

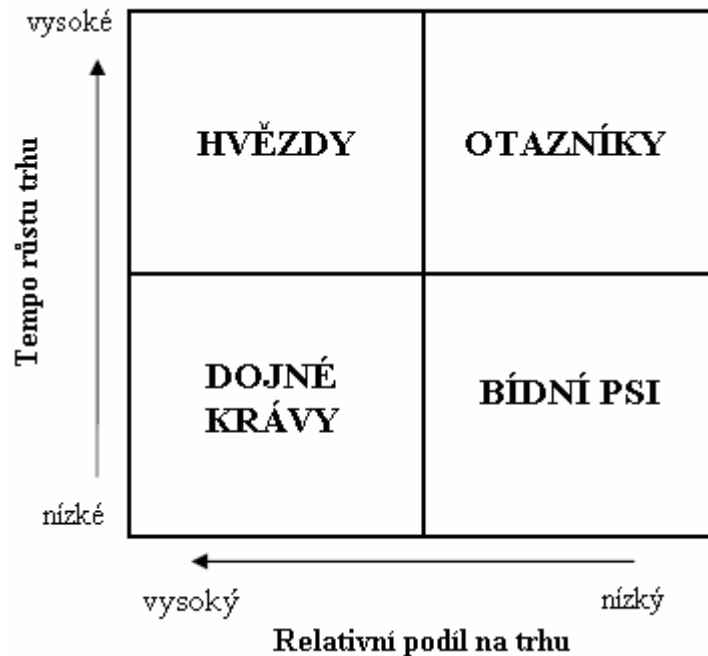
3.2.2 BCG analýza

V šedesátých letech minulého století vyvinula marketingová skupina Boston Consulting Group metodu hodnocení konkurenceschopnosti nazvanou BGC analýza neboli analýza portfolia. [1]

Podmínkou vytvoření BCG matice je umístování jednotlivých výrobků do grafu vymezeného dvěma osami, z nichž jedna vyjadřuje tržní podíl a druhá tempo růstu podílu na trhu. Výrobky se označují podle svých pozic v jednotlivých kvadrantech takto:

- **Hvězdy** – výrobky s vysokým tempem růstu i podílem na rozvíjejícím se trhu – mohou spotřebovat hodně financí (marketing, výzkum), ale časem výdaje poklesnou a výrobek bude přinášet vysoké příjmy.
- **Dojné krávy** – výrobky s vysokým podílem na trhu, ale perspektivně slabé – mohou financovat ostatní výrobky, nepotřebují vysoké marketingové investice.
- **Otazníky** – výrobky rychle přijímané trhem, ale s malým podílem – na zvýšení třeba vyložit finance, není však jisté, zda se tyto vrátí.

- **Bídňí psi** – výrobky s malým podílem na trhu a nemající perspektivu – spotřebují příliš mnoho času a zdrojů podniku bez adekvátních výnosů. Obecně se doporučuje jejich činnost ukončit či alespoň omezovat.

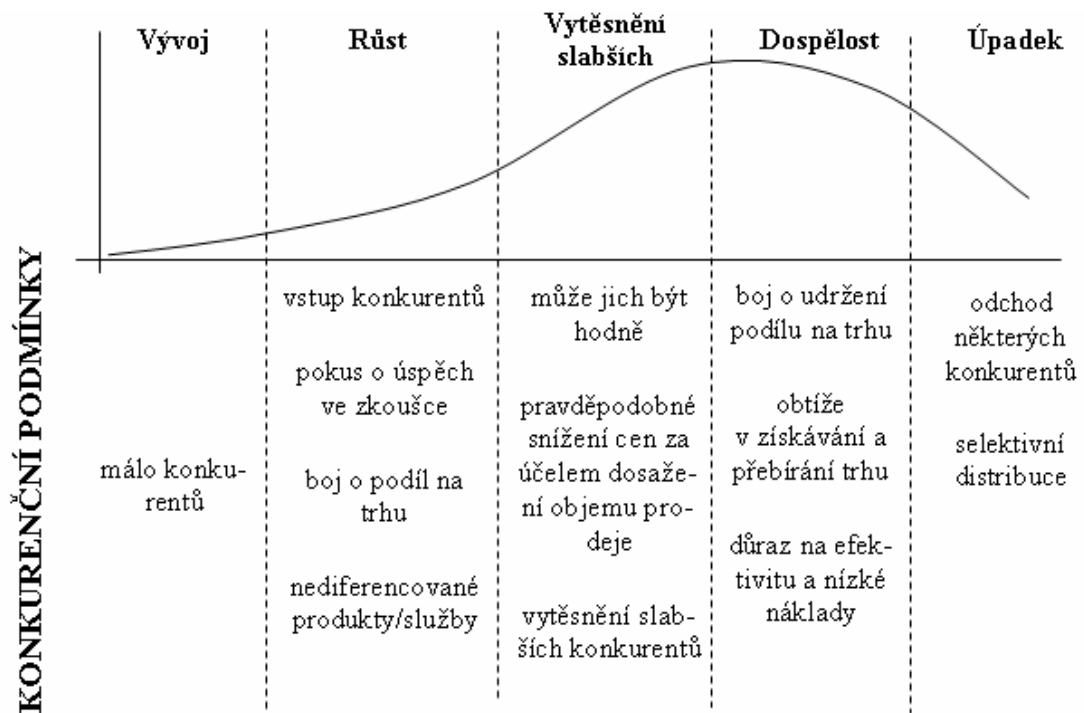


Obr. 2. BCG matice

3.2.3 Životní cyklus výrobku

Křivka životního cyklu výrobku (je jí však možné aplikovat i na službu) je důležitá pro marketingovou i konkurenční strategii. Ať už se jedná o včasné nasazení nových výrobků nebo o různá opatření zajišťující prodloužení životnosti výrobku na trhu (snížení ceny, reklama, inovace, podpora prodeje apod.).

Křivku životnosti výrobku lze znázornit vývojem tržeb, zisku, nákladů, příspěvku na úhradu, případně jiných ukazatelů v čase tak, že dosahovaná výše charakterizuje fáze zavedení, růstu, dospělosti, nasycení a úpadku. [5]



Obr. 3. Životní cyklus výrobku

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PEMAG, SPOL. S R.O.

4.1 Charakteristika a stručná historie společnosti

Firma vznikla dne 23. prosince 1991, kdy byla na základě společenské smlouvy zapsána do Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně. Zakladateli a jednateli společnosti jsou paní Miluše Polachová a pan Ing. Pavel Mayer. Podnik sídlí v Mikulově na Moravě, v srdci jedné z nejvýznamnějších vinařských oblastí naší republiky. Prodej zboží a služeb vinařům jsou tedy stěžejními činnostmi firmy. Za dobu své existence si vybudovala dobré jméno jak v České republice, tak v zahraničí. Firma poskytuje komplexní služby pro vinaře, od dovozu a výsadby sazenic vinné révy, po výrobu teplem smrštitelných kapslí na lahve. Své služby neustále rozšiřuje, podle změn poptávky a příležitostí na trhu. Je dodavatelem pro velké vinařské podniky, ale i střední firmy a malé vinaře. Budovy, ve kterých PEMAG spolu ještě s několika firmami fyzických osob sídlí, jsou ve vlastnictví firmy AQUA-SERVIS Mikulov, spol. s r.o.



Obr. 4. Budova a areál firmy

Předmět podnikání společnosti PEMAG, spol. s r.o.:

- zprostředkovatelská a poradenská činnost v oblasti zemědělství
- účetnické práce, činnost účetních poradců, vedení účetnictví
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- nákladní vnitrostátní silniční motorová doprava

- nákladní mezinárodní silniční motorová doprava
- kopírovací práce
- hostinská činnost
- přednášková činnost
- zastupování v celním řízení
- výroba smršťovacích kapslí

Všechny tyto činnosti jsou zapsány v Obchodním rejstříku a mnohé z nich se často prolínají, více je rozvedu a popíšu v následující analýze.

Některé význačné produkty:

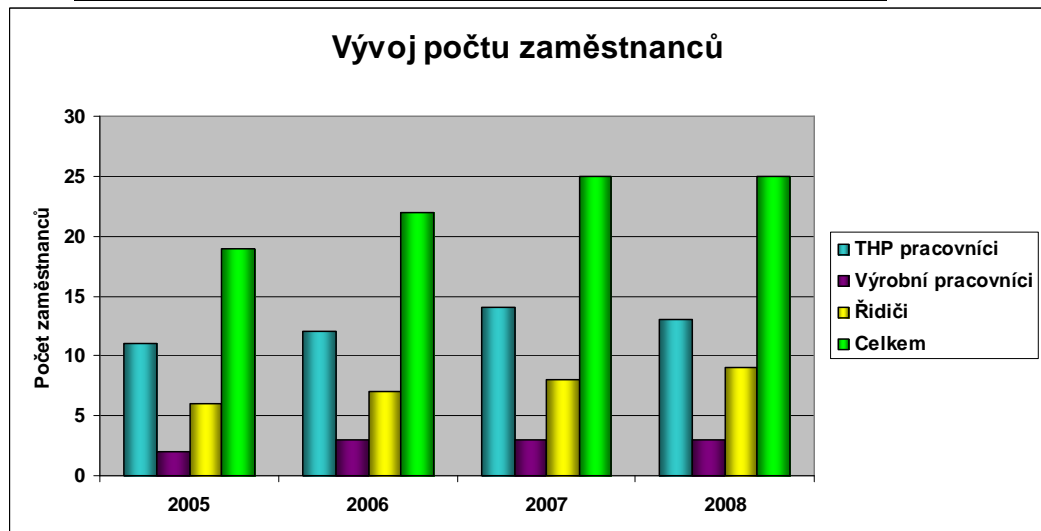
- etikety na lahve, grafické zpracování etikety bianco, dotisk
- smrštitelné záklopy (termokapsle) – vlastní výroba
- láhve speciálních tvarů a různých velikostí
- lepidla různých druhů na lepení etiket, kartonů, plastů, dřeva
- košíčky na sekty (agrafy)
- korkové zátky, - aglomerované, přírodní, twintop, sektové
- kartony v různých velikostech s možností vlastního potisku pro dárkové balení
- plynové plašiče
- technologická zařízení pro vinaře
- sazenice révy vinné širokého sortimentu atd.

4.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Svou činnost firma započala pouze se dvěma jednatelem a jedním zaměstnancem, avšak rychle se začala rozrůstat. V současnosti zaměstnává kolem 25 pracovníků, na sezónní práce (výsadba sazenic) se přijímají další na dohodu o provedení práce. Jak je z tabulky a grafu patrné, počet stálých zaměstnanců se mírně zvyšuje.

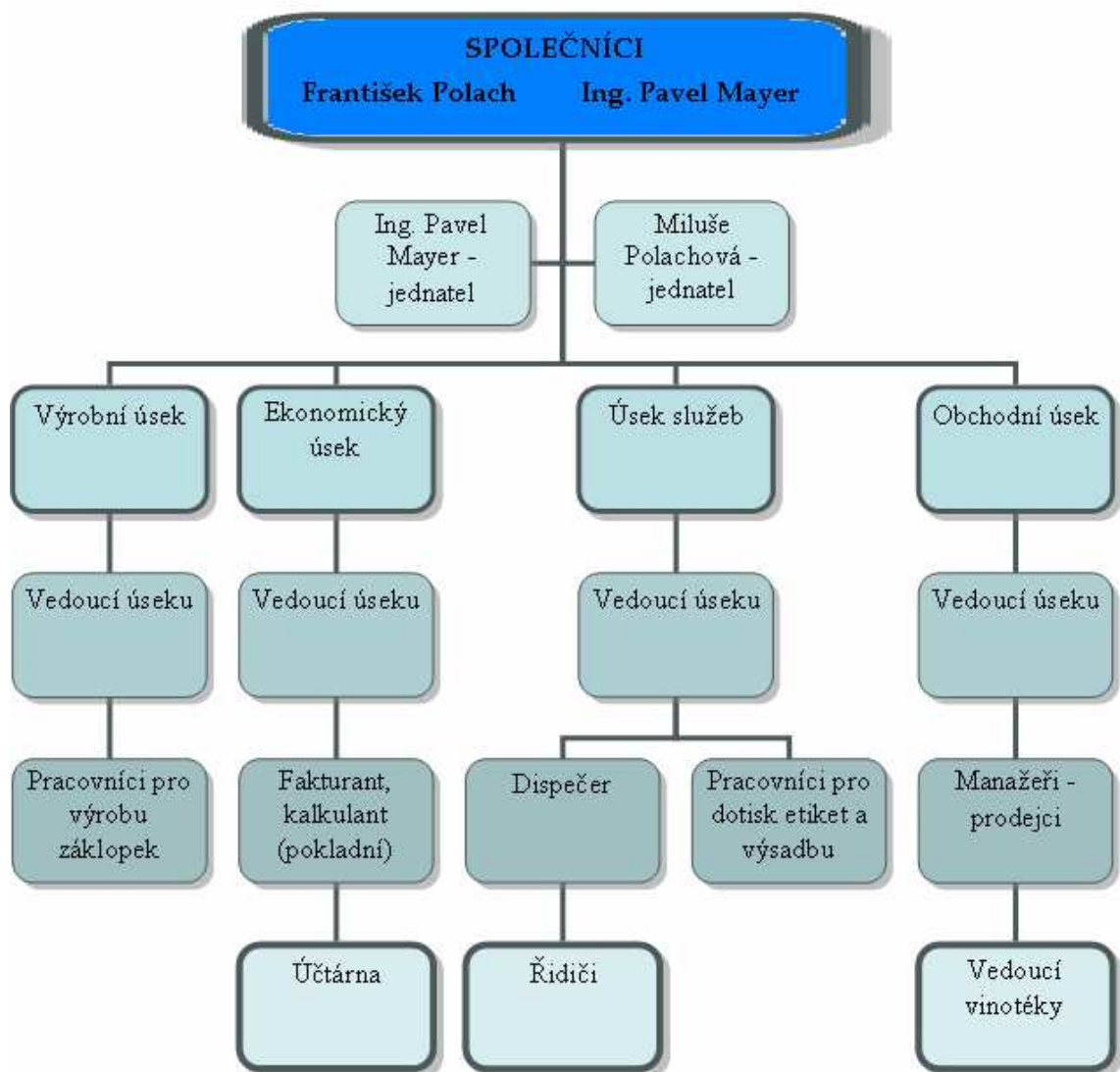
Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců

	2005	2006	2007	2008
THP pracovníci	11	12	14	13
Výrobní pracovníci	2	3	3	3
Řidiči	6	7	8	9
Celkem	19	22	25	25



Obr. 5. Graf – vývoj počtu zaměstnanců

4.3 Organizační schéma



Obr. 6. Organizační schéma firmy

4.4 Analýza hlavních činností firmy PEMAG, spol. s r.o.

Protože se mnoho zmíněných činností (podle zápisů v Obchodním rejstříku) prolíná, dovo-
lím si je rozdělit poněkud jinak a naznačit jednotlivé spojitosti. Vyberu ty činnosti, které
jsou pro obrat podniku a jeho fungování nejvýznamnější, a ukážu, jak do nich zasahují ak-
tivity na první pohled méně významné.

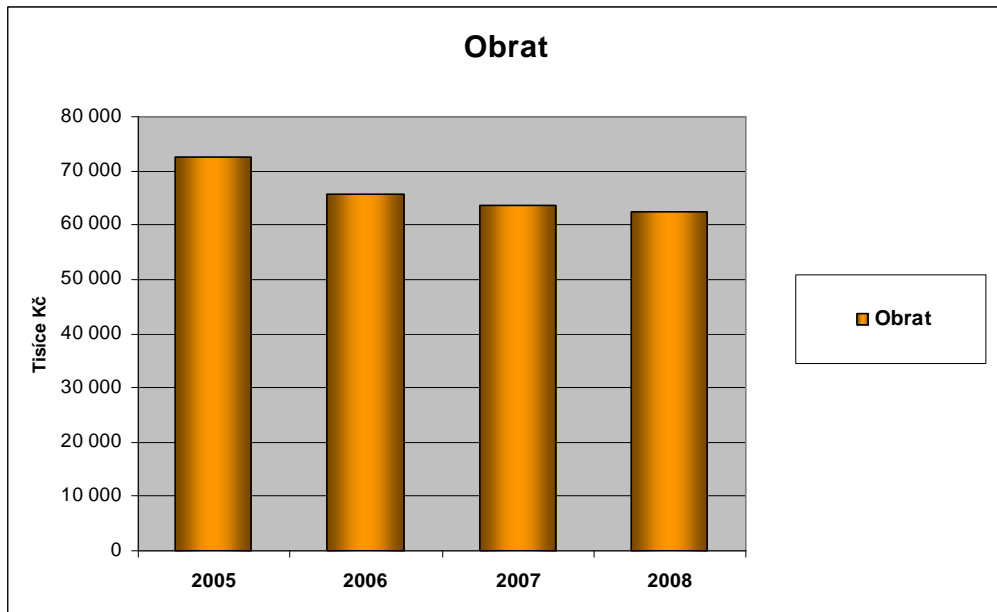
V následující tabulce a grafech je naznačen vývoj obratu a hospodářského výsledku firmy
za poslední čtyři roky (2005 – 2008). Na tomto místě bych rád podotkl, že management
firmy nepoužívá tržby jakožto směrodatný ukazatel. Namísto toho slučuje tržby se změnou
stavu zásob, což tvoří obrat podniku. Suma hospodářského výsledku (po zdanění) není pro
hodnocení úspěšnosti firmy příliš směrodatná, protože součástí finanční strategie podniku
je tvorba rezerv za účelem oprav hmotného majetku, která pak zkresluje výsledek hospoda-
ření. Důkazem toho je prudký nárůst zisku v roce 2006 a snížení v roce 2007.

Tab. 2. Vývoj hospodářského výsledku a obratu

Rok	Hospodářský výsle- dek (po zdanění)	Obrat
2005	1 448 000 Kč	72 591 054 Kč
2006	3 911 000 Kč	65 793 324 Kč
2007	679 000 Kč	63 651 363 Kč
2008	1 406 000 Kč	62 482 692 Kč



Obr. 7. Graf – vývoj hospodářského výsledku

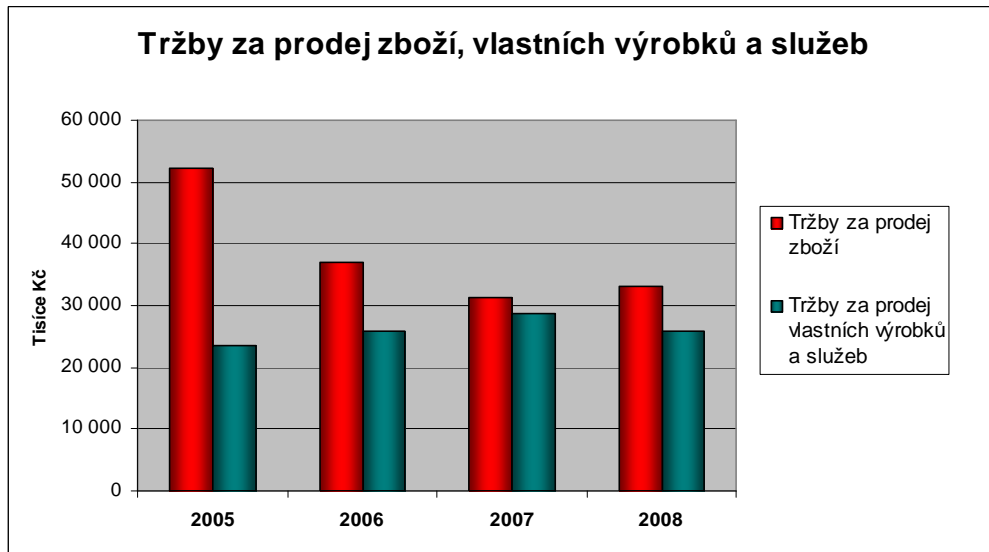


Obr. 8. Graf – vývoj obratu

Pro ilustraci přidávám i strukturu tržeb a jejich vývoj v letech 2005 – 2008. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb představují příjmy z autodopravy, prodeje termokapslí, dotisku etiket či příjmy za účetnickou a poradenskou činnost. Tržby za prodej zboží pak shrnují prodej sazenic, zátek a ostatního vinařského sortimentu.

Tab. 3. Tržby za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb

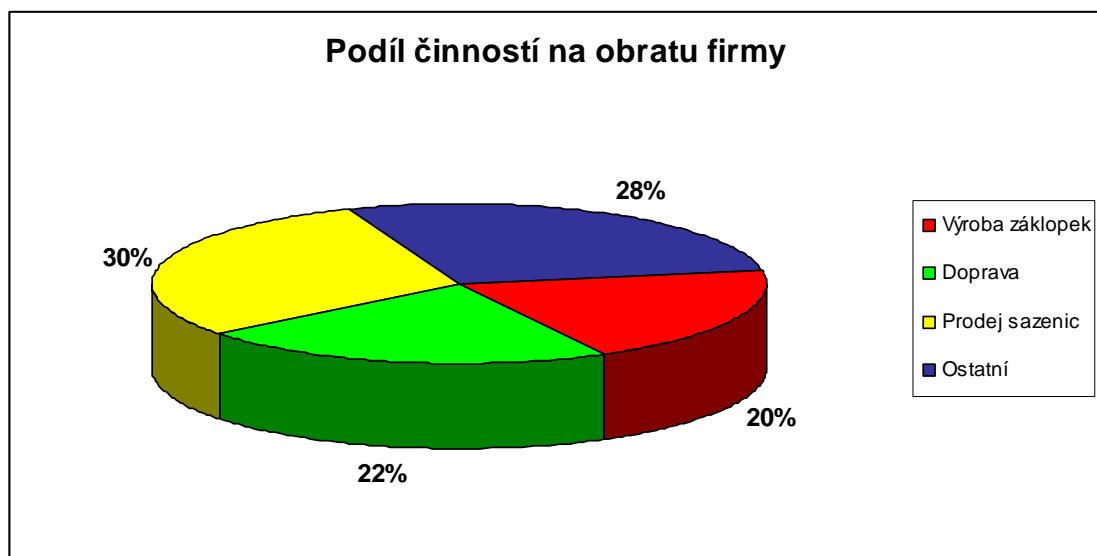
Rok	Tržby za prodej zboží	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
2005	52 350 000 Kč	23 607 000 Kč
2006	37 005 000 Kč	25 990 000 Kč
2007	31 294 000 Kč	28 717 000 Kč
2008	33 099 000 Kč	25 922 000 Kč



Obr. 9. Graf – tržby za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb

Je patrné, že ve firmě došlo v posledních letech k poklesu tržeb z prodeje zboží, zatímco tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb mají rostoucí tendenci. Výjimkou je poslední rok 2008, ve kterém se oba trendy vyměnily – tržby za prodej zboží narostly, zatímco tržby z prodeje výrobků a služeb mírně poklesly.

Další graf zase ukazuje podíl nejvýznamnějších činností firmy na jejím obratu v roce 2008. Nejvýznamnější procento přináší prodej sazenic, v části „Ostatní“ jsem sdružil činnosti jako prodej zboží, výsadbu sazenic, dotisk etiket či účetnické a daňové služby.



Obr. 10. Graf – podíl činností na obratu firmy

4.4.1 Nákup, prodej a výsadba sazenic révy vinné

Firma nabízí řadu produktů pro vinaře a zemědělství. Jedním z nich jsou sazenice révy vinné, v rozsahu seznamu odrůd, zapsaných ve Státní odrůdové knize České republiky. Firma zajišťuje nejen nákup, dovoz a následný prodej sazenic, ale také dle zájmu provádí jejich výsadbu pro odběratele. Tato služba navíc je velkou konkurenční výhodou, protože jak malí, tak velcí zákazníci si nemusí stroje a pracovní síly nutné k výsadbě zajišťovat, vše obstará a zajistí dodavatel zakázky.

Podnik začal prodej sazenic provozovat v roce 1997, a tato činnost se stala okamžitě velice lukrativním zdrojem financí. Tehdy tvořila až 52% obratu společnosti, protože výsadba vinic dosud nebyla nijak limitována. Ministerstva financí a zemědělství v této době dokonce poskytovala finanční prostředky formou dotací jako podporu rozšiřování ploch vinic. Vzhledem k tomu, že obrat firmy se do roku 2004 pohyboval kolem 110 milionů Kč, prodej sazenic přinášel obrat cca 57 milionů Kč za rok a stal se nejvýznamnějším zdrojem financí společnosti.

Z pohledu firmy nepříjemnou změnu přinesl rok 2004 a s ním spojený vstup České republiky do Evropské unie. Ta totiž mimo jiné zastavila výsadbu ploch nových vinic a zasadila tak těžkou ránu vinařství v České republice. Firma se tedy přeorientovala na obnovu starých vinic. Evropská unie tuto obnovu podporuje dotacemi, aby vinaři produkovali kvalitní vína, i za cenu poklesu objemu produkce. O rekultivaci vinic je stálý zájem, a tak, i když příjmy z této činnosti po roce 2004 klesly řádově o dvě třetiny (pro představu: k výsadbě nových vinic firma dodávala 2 miliony sazenic za rok, zatímco např. v roce 2008 na obnovu vysadila 600 tisíc sazenic), stále přinášejí podniku největší procento obratu a drží se již několik let na relativně stejné úrovni. Otázkou je, jak se projeví současná hospodářská krize na zájmu o obnovu vinic v tomto roce.

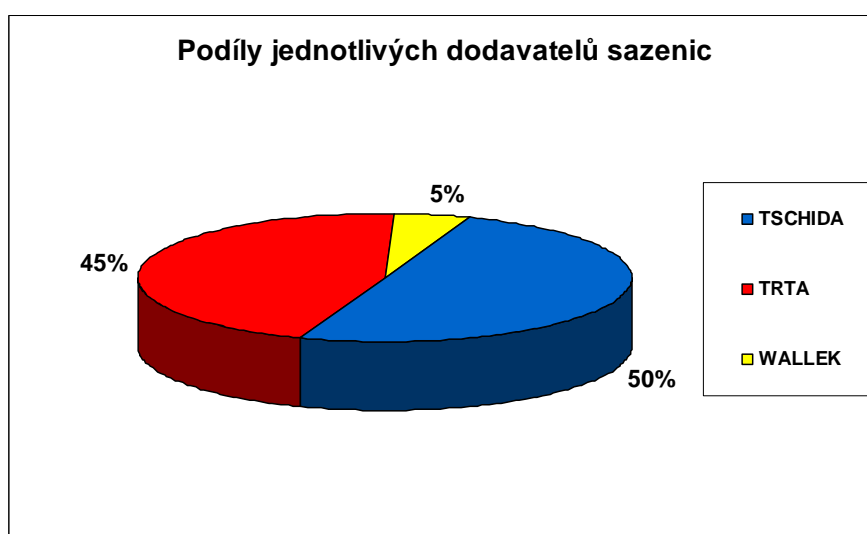
Firma pro výsadbu používá moderní sadbové stroje WAGNER CHAMPION BALANCE, které jsou schopny šetrně a přesně aplikovat sazenice do půdy. Výsadba za pomoci těchto strojů je rychlá a spolehlivá, na dobře připravených pozemcích sazenice dosahují stoprocentní ujetelnosti a vyšší energie počátečního růstu. Laserem řízený sazeč umožňuje rozteč sazenic v řádku od 70 cm a rozteč jednotlivých řádků od 200 cm. Před výsadbou stačí vyznačit začátek a konec řádku, odpadá tedy pracné vytýčení celého pozemku.

Při výsadbě se může společnost opřít nejen o kvalitní techniku, ale také o zkušené pracovníky, kteří pracují v oboru už hodně let, a mají tak bohaté zkušenosti s výsadbou za jakýchkoliv podmínek. Díky tomu je množství reklamací v podstatě zanedbatelné, trvale se pohybuje pod hranicí jednoho procenta z objemu veškeré výsadby. To hodnotím jakožto velice pozitivní, i vzhledem k nepředvídatelnosti a neovlivnitelnosti počasí je úspěšnost uchycení sazenic potěšitelná. Pokud však skutečně dojde k případu, že se některé vyseté kusy neuchytí, firma reklamace řeší okamžitě, a to výsadbou nových sazenic.

4.4.1.1 Dodavatelé

Není to však pouze nejmodernější technika a profesionální personál, které ovlivňují kvalitu výsadby. Důraz je kladen na nákup těch nejjakostnějších sazenic, které se rychle ujmou, vyrostou do zdravých rostlin a trvale dávají bohatou a kvalitní úrodu. Sortiment je bohatý, nabídka zahrnuje nejvýznamnější odrůdy vinařství v České republice (firma nabízí v současnosti 19 bílých a 12 červených odrůd – jejich seznam je v příloze).

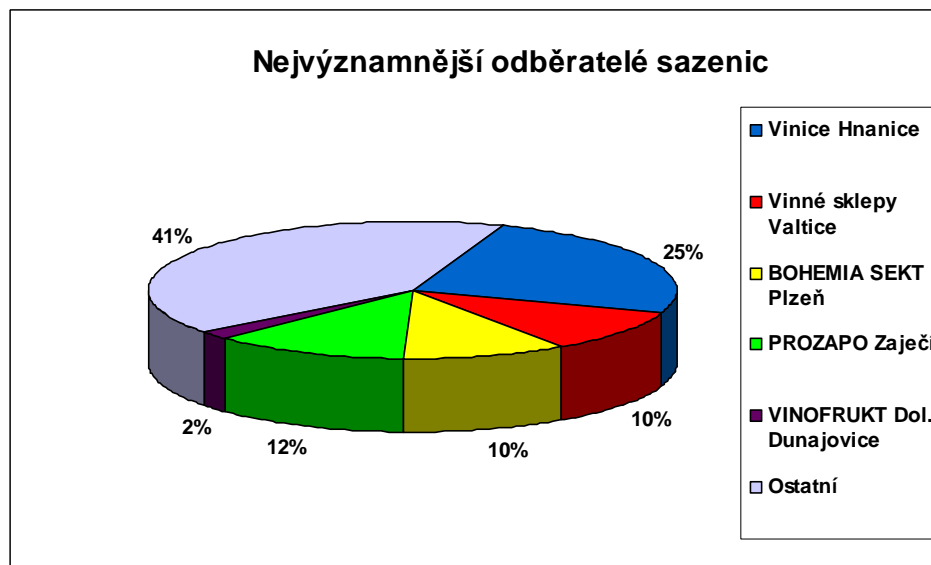
PEMAG, spol. s r.o. odebírá sazenice od tří dodavatelů. Jsou to firmy TSCHIDA (Rakousko), TRTA (Slovinsko) a WALLEK (opět Rakousko). Záměrně jsou používány materiály z jižnějších oblastí Evropy, kde je vyšší intenzita oslunění a tím lepší vyžránání a ujímání. Zatímco firmy TSCHIDA a TRTA dodávají většinu sazenic (viz graf), produkty společnosti WALLEK bývají využívány pouze při nárazových zakázkách, protože ta sídlí poblíž hranic s Českou republikou a v případě nutnosti je tak možné sazenice přivést za kratší dobu.



Obr. 11. Graf – dodavatelé sazenic

4.4.1.2 Odběratelé

Okruh odběratelů je velice široký. Jak už jsem zmiňoval, firma dováží sazenice a provádí výsadbu jak pro velké podniky, tak i pro drobné vinaře. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří Vinice Hnanice, Vinné sklepy Valtice, PROZAPO Zaječí, Bzenecké vinařské závody či BOHEMIA SEKT Plzeň. Z těch menších zmíním např. na Mikulovsku známé podniky a vinařství jako VINAŘSTVÍ KOVACS Novosedly, VINO FOL, MARCINČÁK a VINOFRUKT Dolní Dunajovice, který je sice sám producentem sazenic, ale rovněž odebírá od firmy PEMAG, spol. s r.o. Více o podílech odběratelů naznačuje následující graf. Do části „Ostatní“ jsou zahrnuti malí zákazníci, firma umožňuje i jednorázový nákup několika kusů.



Obr. 12. Graf – odběratelé sazenic

4.4.1.3 Konkurence

Nejvýznamnějším tuzemským konkurentem je Mělnické vinařství Kraus. Firma se zaměřuje především na českou vinařskou oblast a zásobuje většinu tamějších producentů vína sazenicemi i ostatním vinařským sortimentem. Vlastní školky pro pěstování sazenic má také firma Pospíšil, či zmiňovaný VINOFRUKT Dolní Dunajovice. Jejich podíl na trhu je však výrazně nižší.

4.4.2 Poradenská činnost

Nyní si dovolím ukázat, jak do prodeje a výsadby sazenic zasahuje např. poradenská činnost a nákup zboží a jeho další prodej. Firma nejen provádí výsadbu (resp. rekultivaci) vinic, ale také zajišťuje plošnou kontrolu zdravotního stavu vinic, pečlivě analyzuje zjištěné výsledky a následně doporučuje vinařům vhodná ochranná opatření. Jedná se ať už o ochranu formou postřiků, různých zábran proti ptactvu, zvěři či zcizení, zajišťování vhodného zavlažování vinic či ošetřování rostlin od výsadby po sběr hroznů. Tuto činnost provádí v podstatě celý management firmy, přičemž expertem na slovo vzatým je pan Ing. Mayer.

4.4.3 Nákup zboží za účelem prodeje

Podnik se také zabývá nákupem a následným prodejem široké palety vinařského zboží. Jedná se o plynové plašiče, lahve na víno nezvyklých tvarů, zátky na lahve a etikety. U jednotlivých druhů tohoto zboží je velice těžké určovat odběratele, protože mnohým zákazníkům firma např. dodává sazenice, korkové zátky a ještě tiskne etikety, kdežto někteří odběratelé mají zájem pouze o určitou část sortimentu. Zmíním u každého druhu některé významné zákazníky, firma však nevede přesnou evidenci jejich odběru.

4.4.3.1 Plynové plašiče

Činností související s ochranou vinic je také dovoz a prodej plynových plašičů ptactva značky PURIVOX stejnojmenného dodavatele z Německa.

Vzhledem k rozlohám vinic je dnes neekonomické najímat hlídače k tomu, aby procházeli řádky a střelbou plašili špačky a jiné ptactvo či zvěř, kteří parazitují na těžké práci vinařů. Proto se již před několika lety rozšířila jednoduchá, avšak poměrně účinná technologie, a to plynové plašiče, které se pouze nastaví a samy po stanoveném časovém intervalu opakovaně vydávají rány, které plaší nejen ptactvo, ale i zvěř. Mimo jiné také díky tomu, že Evropská unie nyní poskytuje vinařům dotace na tyto plašiče, jejich popularita se v poslední době značně rozšířila.

Firma PEMAG, spol. s r.o. nezůstala pozadu a rozšířila svůj sortiment i o tyto plašiče. Velkou oblibu si získaly v Rakousku a Německu, kde jsou využívány již po několik let. Působí účinně proti špačkům i kosům, plaší vysokou a černou zvěř. Jsou jednoduché na obsluhu a

naprosto spolehlivé. Nevyžadují každodenní přítomnost obsluhy či kontrolu, po nastavení řídí elektronika provoz sama (umožňuje automatické vypnutí v noci). K provozu stačí obyčejná 10kg plynová láhev na propan-butan. V závislosti na nastavení intervalu výstřelu vydrží bomby v provozu téměř po celou sezonu, což je oproti ostatním způsobům mnohem levnější. Podstatnou výhodou oproti jednoduchým plašičům jsou 3 po sobě následující výstřely během cca. 20 sekund. 3-násobný výstřel a následná klidová fáze znesnadňuje návyk ptactva či zvěře.

V nabídce firmy PEMAG, spol. s r.o. se nacházejí tyto druhy plašičů:

PURIVOX Triplex "V"

3 výstřely za sebou garantují zahánění ptactva i zvěře. Ochráněná plocha ve směru výstřelu (cca. 86 sB(A)) je 1-2 ha. Umožňuje opět nastavení různých nepravidelných intervalů výstřelů a nastavení programových hodin.

Spolehlivé zapalování vysokonapětovou jiskrou. Elektronická jednotka a hodiny jsou umístěny ve vodotěsné skřínce, baterie zaručuje dlouhodobou provozuschopnost.



Obr. 13. PURIVOX Triplex "V"

PURIVOX Karussell Triplex "V"

Princip činnosti je stejný jako u Triplex "V". Hlaveň a elektronická jednotka jsou umístěny na otočné konzole trojnožky ve výšce 2m. Každý výstřel je působením zpětného rázu směřován jinam.

Účinně ochráněná plocha je 4-5ha.

Přídavně působí plašicí efekt při otáčení plašiče.



Obr. 14. PURIVOX Karussell Triplex "V"

4.4.3.2 Lahve na víno

Společnost také nabízí lahve na víno, přičemž se specializuje na šarže výjimečných lahví a svého dodavatele úzkostlivě tají. V minulosti uvažovala o konkurenčním soupeření s valtickou firmou BRICOL, avšak vzhledem k nedostatečným prostorovým kapacitám podnikového areálu se rozhodla právě pro užší zaměření na lahve zvláštních tvarů. Hlavním odběratelem je přitom právě valtický BRICOL, který se zase specializuje na nabídku klasických lahví na víno i jiný alkohol, přičemž okrasné lahve nabízí pouze jako doplňkový sortiment. Jinak zvláštní lahve firmy PEMAG nakupují vinaři spíše v malém, hlavně pro prezentaci či darování svých neobvyklých a významných vín.

4.4.3.3 Korkové zátky

Dalším nabízeným zbožím jsou zátky. Firma zastupuje na českém trhu rakouskou firmu KORKEN SCHIESSER, která je dceřinou společností největšího světového výrobce zátek AMORIM GROUP z Portugalska. Toto spojení umožňuje využití nejmodernějších technologií používaných ve výrobě korkových zátek. Již druhým rokem PEMAG, spol. s r.o. nabízí také plastové zátky. V příloze své práce nabízím některé druhy korkových zátek z nabídky firmy.

Odběratelé

Největšími odběrateli korkových zátek jsou Vinné sklepy Valtice, Bzenecké vinařské závody, či PROZAPO Zaječí. Jinak firma samozřejmě zátky prodává i drobným vinařům a samozásobitelům.

Konkurence

Nejvýznamnějším konkurentem je české zastoupení firmy JELINEK CORK GROUP, a to KOREK JELÍNEK, spol. s r.o. Dalšími významnými dodavateli korkových zátek pro český trh jsou CORK JANOSA, s.r.o. a BS VINAŘSKÉ POTŘEBY, spol. s r.o. Zahraničním konkurentem je italská firma EUROSIGILLI, o které se více zmíním v souvislosti s výrobou termokapslí.

4.4.3.4 Etikety, dotisk etiket

Firma provádí grafické zpracování etiket dle požadavků a údajů zadaných zákazníkem, dále pak digitalizaci a operativní dotisk na termotransferové tiskárně.

Navrhování a grafické zpracování etiket

Zde se činnost podniku zaměřuje na grafické zpracování textových údajů dle současných požadavků na estetické, praktické a ekonomické stránky viněty. Zákazníkův návrh je zpracován od prvotního přání, až po výběr vhodného technologického řešení pro následný operativní dotisk. Převodem do digitální podoby se data archivují pro další použití např. k potisku a ražbě termokapslí, korkových zátek apod.



Obr. 15. Návrh etikety – Vinařství Vajbar

Dotisk bianco etiket

Kromě tvorby etiket přímo dle zákaznickova přání firma provádí operativní dotisk samolepících etiket technologií termotransfer včetně výběru vhodného písma. Dále nabízí etikety ze sortimentu rakouské firmy MARZEK ETIKETTEN. Etikety jsou navinuty v rolích k následnému strojovému lepení. Nabídka bianco etiket se nachází v příloze práce.

4.4.4 Vnitrostátní a mezinárodní doprava

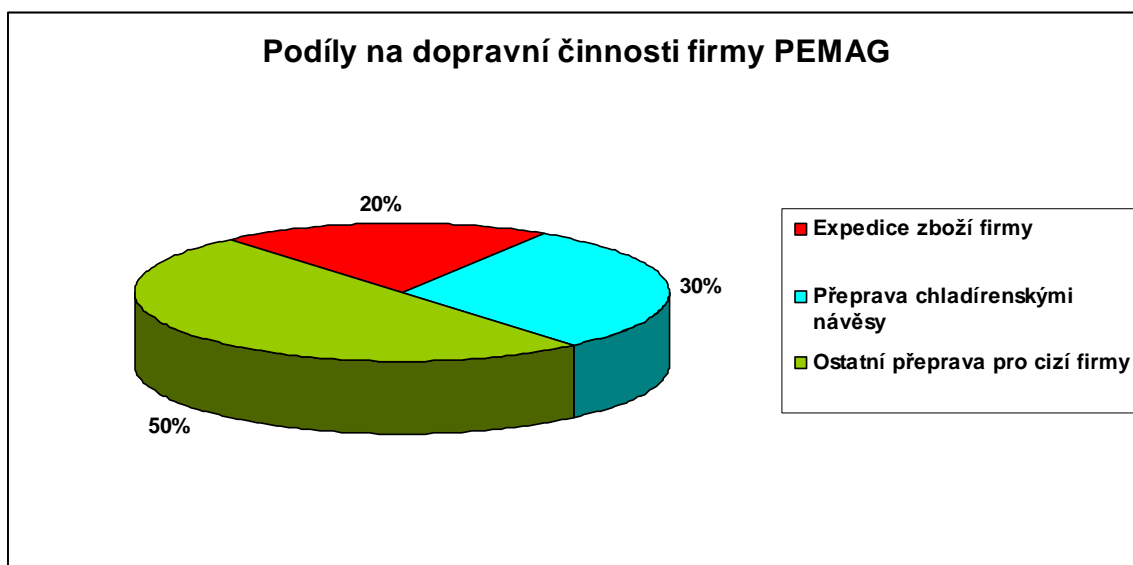
PEMAG, spol. s r.o. vlastní 11 nákladních vozidel (z toho čtyři tahače, dva 12tunové nákladní automobily a pět 3,5tunových dodávek) a dvě menší dodávky. V minulých dvou letech společnost nakoupila dva tahače RENAULT Premium RT 4X2 a jeden skříňový nákladní automobil RENAULT Master. Jejich využití je skutečně rozmanité. Dováží do firmy zboží od dodavatelů z tuzemska i zahraničí, slouží k expedici tohoto zboží po republice a také zajišťují přepravu pro jiné firmy. Většina vozidel má samozřejmě eurolicence pro mezinárodní přepravu a ADR 1 (přeprava nebezpečných látek). Všechny automobily jsou značky RENAULT, což výrazně ulehčuje servis. Důraz je kladen na udržování dobrého stavu vozidel a pravidelnou obnovu vozového parku. Automobily, které jsou v trvalé permanenci, jsou maximálně po čtyřech letech odprodány a nahrazeny novými (někdy nákupem na protiúčet). Na tomto místě bych rád zmínil, že firma nepořídila žádný ze svých vozů formou leasingu, ani si na žádný nemusela vzít leasing. Všechny byly nakoupeny ze zdrojů podniku, občas s využitím tvorby rezerv.

V současnosti PEMAG, spol. s r.o. zaměstnává 9 řidičů; jejich počet stejně jako množství zakázek dosud rostly. Nynější hospodářská krize však přináší i do této oblasti útlum, mnohé firmy dávají svá vozidla do depozit a některé přepravní společnosti už vyhlásily bankrot. Naštěstí PEMAG není závislý pouze na této dopravě a navíc má uzavřeny dlouhodobé smlouvy se silnými společnostmi. Přesto vedení firmy vzhledem k poklesu tržeb z této činnosti v roce 2008 očekává jistou stagnaci odvětví. Zvolilo tedy pro rok 2009 strategii vyčkávání a udržování spolehlivých kontraktů, přičemž zvažuje nákup návěsu pro přepravu živé zvěře. Zajímavě se také opět jeví kombinovaná vlaková doprava, která zaznamenává úspěchy na Slovensku. Firma tedy uvažuje i o této možnosti úspory nákladů.

4.4.4.1 Partneři

Dispečer firmy má na starosti nejen expedici zboží ze sortimentu firmy, jak jsem již výše zmiňoval. Pro cizí firmy (je jich cca 100) PEMAG, spol. s r.o. přepravuje zboží všeho druhu. Významnými partnery jsou FORBO (Německo), ESAROM (Rakousko). Lepidla firmy FORBO mají široké využití nejen ve vinařství, ale celkově v potravinářském průmyslu. Od ESAROMu firma PEMAG dováží potravinářská aromata a různá ochucovadla, jejichž hlavním odběratelem je známá potravinářská společnost HAMÉ, a.s. V areálu PEMAGu se nachází překladiště, takže dovezené zboží může být z návěsů rozděleno do menších nákladních vozidel či jednotlivých dodávek a okamžitě rozvezeno. Podnik disponuje také vlastními chladírenskými návěsy, což považuji za velkou konkurenční výhodu. Přeprava zboží, které snadno podléhá zkáze a musí být stále udržováno při stálé teplotě, je totiž velice lukrativní. Nejvýznamnějšími produkty tohoto typu, které firma PEMAG transportuje, jsou různé cukrovinky a citrusové plody ze Španělska.

Tento graf nám ukazuje, jak se jednotlivé druhy dopravy podílejí na jejím celkovém objemu. Dostí kolísavý podíl je u expedic prodaného zboží, protože tento prodej má sezónní charakter, množství rozvozů tedy není po celý rok stejné:



Obr. 16. Graf – podíly na dopravní činnosti

4.4.4.2 Konkurence

Jak jsem zmínil, v tomto odvětví nyní nastává útlum, přesto je konkurence poměrně široká. K těm nejvýznamnějším dopravcům patří VAPAS, a.s., MP CZECH, spol. s r.o., MOSS PLUS, spol. s r.o., celoevropský LKW WALTER.

Vzhledem k účinkům evropské integrace a s tím související globalizace, dochází ke srovnávání cen autodopravy v rámci Evropské unie i třetích zemí. Je těžké ohromit trh něčím novým, protože jak ceny pohonných hmot, tak pořizovací ceny dopravních prostředků se plošně srovnávají se standarty nejvýznamnějších členů EU. Firma PEMAG, spol. s r.o. však přesto dokázala najít pro sebe konkurenční výhodu, díky které může nabídnout levnější přepravu. Kromě zmiňovaného faktu, že žádné vozidlo firemního autoparku není zatíženo leasingem či úvěrem, má také společnost vypracován speciální ceník fakturace smluvní dopravy. Ten je členěn podle jednotlivých pásem, druhu zásilky a je rozpočítán až na cenu za kilogram přepravovaného zboží. Při jeho tvorbě jsou brány v úvahu i takové „drobnosti“, jako počet svátků v jednotlivých měsících, průměrná výše nemocenských dávek řidičů, jejich dovolených, samozřejmě rozpočet nákladů na servis atd. Firma se tedy při kalkulaci cen za přepravu nemusí držet ceníku Evropské unie a může nabídnout zákazníkovi nižší cenu za své služby. Tato konkurenční výhoda má také zásluhu na tom, že firma si drží dlouhodobé smlouvy a není zatím tolik ohrožena hospodářskou krizí. Je tedy jasné, že tento systém fakturace a jeho tvorba jsou podnikovým vedením velmi přísně tajeny. Nemohu tedy v tomto ohledu poskytnout přesná čísla či grafy.

Autopark

- Vozidla zn. RENAULT - Magnum, Premium, Midlum, Master, EURO 3-5
- Prachotěsné vytápěné skříně 3-90 cbm
- Frigo návěsy + zapisovač teplot
- 3- komorová cisterna na tekuté potraviny-izolovaná- 32.000 L
- Plachtové návěsy a soupravy



Obr. 17. RENAULT Premium

4.4.5 Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

Tato činnost je spjata s firmou PEMAG, spol. s r.o. už od roku 1991, tedy od vzniku společnosti. Firma nabízí vedení účetnictví a vedení daňové evidence, spojené s vedením kompletní mzdové agendy, činností účetních poradců a daňovým poradenstvím. V roce 2007 byl ukončen vzdělávací program s garancí, certifikační stupeň E/CZ/BB/aa/20557, pro daňové a účetní otázky, jejich řešení a vzájemné vazby z hlediska daně z příjmů, DPH a účetnictví. Zaměstnanci pravidelně navštěvují i různá školení; zákony, předpisy a pravidla v oblasti účetnictví a daní se totiž neustále vyvíjejí a mění.

Účtárna je vybavena moderní výpočetní technikou, pro zpracování účetnictví a daňové evidence jsou využívány licencované účetnické programy KALKUL a POHODA. Počet účetních se pohybuje od 3 do 5 osob.

Jelikož je firma vázána smlouvami k mlčenlivosti o svých zákaznících, nebylo mi umožněno zjistit ty nejvýznamnější z nich. Celkový počet subjektů, pro které PEMAG zpracovává ať už účetnictví, daňovou evidenci, mzdovou agendu či daně, se v současnosti pohybuje kolem 25.

I zde samozřejmě existuje široký okruh konkurentů. V devadesátých letech vypukla vlna zájmu o studium ekonomických, účetních a daňových oborů a přivedla na trh množství jejich absolventů. Tento trend trvá stále, i když trh práce už nějakou dobu jeví známky přebytku ekonomů a účetních. Není také problém pořídit levně kvalitní výpočetní techniku, a

tak například každý úspěšný absolvent obchodní akademie může založit svou vlastní účetnickou firmu. Firma PEMAG, spol. s r.o. však v tomto ohledu předčí své konkurenty zkušenostmi a dlouholetou tradicí.

4.4.6 Hostinská činnost

Hostinská činnost provozovaná firmou PEMAG, spol. s r.o. je rovněž úzce spjata s pořádáním přednáškové činnosti. Firma totiž od roku 2000 do roku 2007 provozovala malou vinotéku v prostorách mikulovského zámku. Přitom v průběhu roku 2007 a 2008 probíhala rekonstrukce lisovny sklepa v Dobrém Poli. Po jejím dokončení se vybavení vinotéky přesunulo právě do Dobrého Pole, kde firma od roku 2008 provozuje penzion s občerstvením a prodejem lahvového vína.

Obec Dobré Pole se nachází 7 km od Mikulova na Moravě a 13 km od Mušovských jezer. Penzion nabízí ubytování v jednom pokoji pro 9 osob, venkovní terasu s posezením, vlastní koupelnu, sprchu, WC a vybavenou kuchyňku. Kromě lahvového vína nejlepší kvality nabízí v průběhu turistické sezony také prodej nápojů a drobného občerstvení. Všechno je nově vybaveno, penzion byl nově vystavěn na základech bývalého sklepa místního JZD. Příjezd je možný vlakem od Břeclavi či Znojma do stanice, která se nachází cca 200 m od penzionu či na kole po Mikulovské vinařské stezce.

Protože se penzion nachází poblíž této frekventované stezky, neočekávanější klientelou jsou cyklisté, kteří se zde mohou jak občerstvit, tak požádat o degustaci, či přenocovat. Cena je výhodná (200,- Kč/osobu na noc) a prostředí mezi místními sklepy více než příjemné. Rádi sem však zavítají také občané Dobrého Pole, protože mohou posedět u piva či vína na čerstvém vzduchu. Ubytování funguje i mimo turistickou sezonu, v období známého Mikulovského vinobraní a podobně význačných vinařských akcí je třeba domluvit si rezervaci.



Obr. 18. Posezení před penzionem

Co se týče obsahu vinotéky, firma odebírá lahvová vína od významných výrobců mikulovské oblasti, např. Zemědělské družstvo Sedlec, WINBERG Mikulov, s.r.o., Vinařské závody Němčičky, Tanzberg Mikulov atd. V současnosti se ve vinotéce nachází cca 150 lahví – archivy (původem kolem roku 2000) i mladší vína. Ve většině případů se jedná o přívlastková vína, jako pozdní sběry či výběry z hroznů.



Obr. 19. Vinotéka

4.4.7 Výroba termokapslí

Jako poslední část analýzy firemních aktivit zmíním vlastně jedinou čistě výrobní činnost podniku, a to produkci teplem smrštitelných záklopek (neboli termokapslí) na lahvové víno. I když v současnosti přináší nejmenší procento obrátu ve srovnání s ostatními význačnými činnostmi podniku, dovoluji si tvrdit, že v budoucnu se může produkce termokapslí stát nejvýnosnější a stěžejní činností podniku.

Podnik začal záklopy vyrábět v roce 1994, protože producent těchto potřebných vinařských doplňků dosud na českém trhu chyběl. Firma se sice již od roku 1991 zabývala jejich dovozem z Itálie, nicméně vlastní výrobu si dovolila nastartovat až po vytvoření silných dodavatelsko-odběratelských vztahů na českém trhu a po získání jistých zakázek. Nutno zmínit, že firma PEMAG, spol. s r.o. byla v České republice až do roku 1997 jediná, která záklopy vyráběla. V průběhu těchto let trvale dochází ke zvyšování objemu výroby, jako reakce na růst poptávky.

V roce 2007 byl pořízen druhý stroj (specifikace výrobního zařízení je popsána dále), který zajišťuje výrobu pro malé odběratele, balení po 1000 ks; letos vedení plánuje zakoupení ještě jednoho stroje pro výrobu a také barvičky fólií (1/3 ceny barvičky pokryje dotace z EU). Odpadne tím nutnost nákupu již barvených fólií, firma si je bude moci barvit sama dle potřeby a rychleji tak zareaguje na poptávku. V souvislosti s rozšiřováním výroby a nákupem nového stroje a barvičky firma plánuje také pořízení nového a silnějšího kompresoru, který strojům dodává potřebný tlak. Jeho cena se odhaduje na cca 250 tis. Kč.

Objem výroby činil v roce 2008 cca 30 milionů ks záklopek a v roce 2009 se navýší o dalších 30 milionů na cca 60 milionů ks. Více viz dále.

4.4.7.1 Popis výrobku

Termokapsle na hrdle láhve plní estetickou funkci k dotvoření vinařova konečného produktu. V současnosti se již jedná o absolutně nezbytnou součást balení, kterou aplikujete jako poslední a jako první ji použijete při prezentaci vína. Záklopka, kromě různých barev či vzorů, které nese, může rovněž sloužit jako nosič holografického pásku, informací, reklamního loga nebo názvu (jména) producenta.



Obr. 20. Ukázka termokapslí

Aplikace je velice jednoduchá, pomocí ruční smršťovací hlavy nebo teplovzdušného tunelu.

Specifikace:

- smršťovací PVC, PE folie
- průměr dle typu a tvaru lahve : 29 - 36 mm
- výška dle výšky hrdla lahve : 38 – 75 mm
- barevné provedení – základní vzorník barev, vzorník PANTONE
- potisk – až 6-ti barevný flexotisk, 3-barevný hlubotisk, termotisk (hotprint-ražba) reliéf a potisk na disku kapsle
- aplikace vertikální nebo horizontální trhací pásy
- vývoj a grafické návrhy provedení dle požadavků zákazníka
- certifikát typu u ITC Zlín

POLYCAPY

Kapsle z kvalitní laminované AL-PE-AL.

UZÁVĚRY NA LAHVE

Klasické šroubové hliníkové uzávěry v barevném provedení o rozměrech 28x18 mm, 28x16 mm tlakové , 31,5x18-24 mm.

4.4.7.2 Strojové vybavení

Výroba probíhá na dvou strojích MPV.A od italského výrobce VENCAPS. Pro rok 2009 je plánován nákup dalšího stroje stejného typu.

Základní vlastnosti strojů:

Váha – cca 2600 kg

Rozměry:

- celková délka – 3800 mm
- celková šířka – 1600 mm
- celková výška – 2150 mm

Elektrické napětí – 380 V (+/- 10%), 50 Hz

Celková potřebná energie – cca 14 kW

Průměrný počet vyrobených kapslí za 1 minutu – 140 ks

Stroj potřebuje pneumatické napájení s následujícími vlastnostmi:

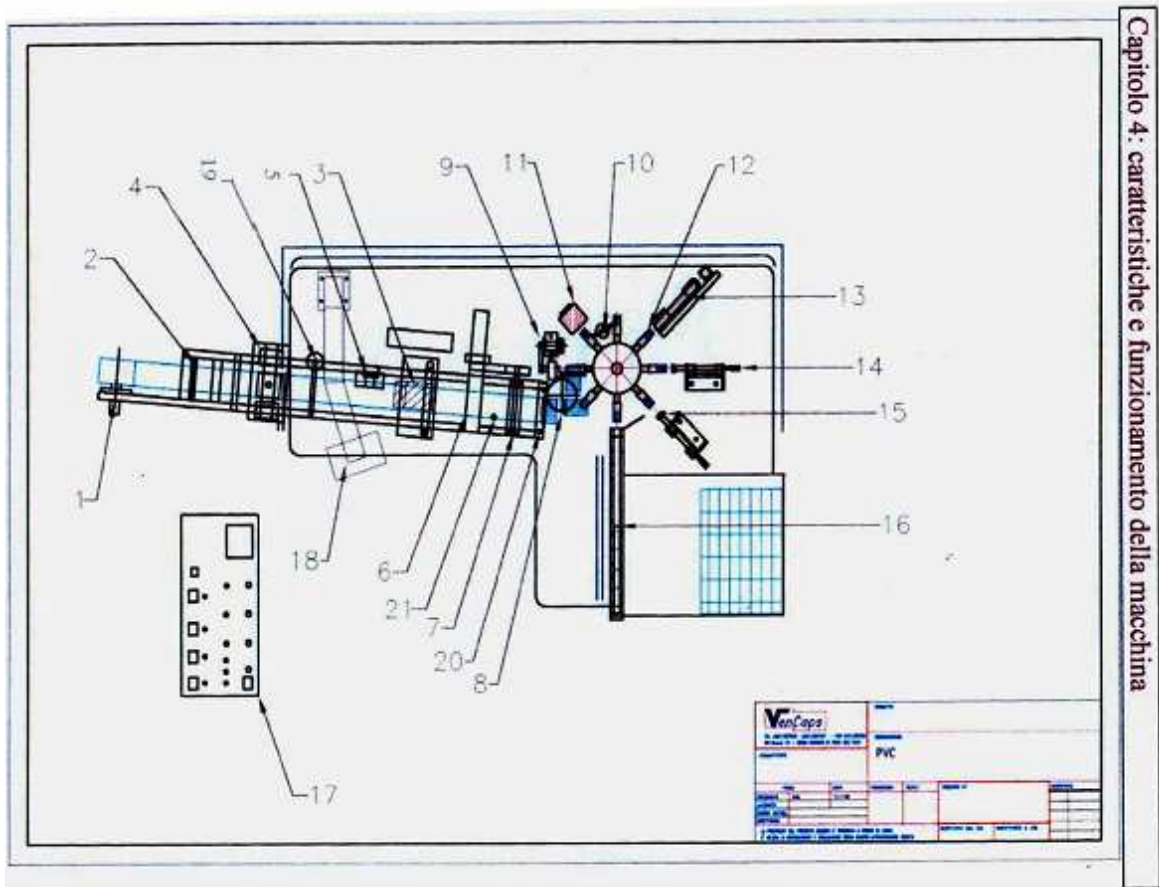
- tlak napájení – minimálně 6 bar
- specifická vlhkost – maximálně 10%
- teplota 10 – 40 °C

Zde je obrázek stroje MPV.A, převzatý z internetových stránek italského výrobce VENCAPS – vedení firmy PEMAG, spol. s r.o. si nepřálo zveřejnění fotografií svých výrobních prostor. Výrobce zařízení je schopen konfigurovat jeho vlastnosti podle zadání zákazníka, avšak vzhled jednotlivých strojů této řady je v podstatě totožný.



Obr. 21. Stroj MPV.A k výrobě záklopek

Technický nákres stroje:



Obr. 22. Technický nákres stroje MPV.A

Popis:

- | | | |
|----------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| 1 – PVC cívka | 8 – otočná deska | 15 – reliéfní razítko |
| 2 – odvinování | 9 – navinování | 16 – svinovač kapslí |
| 3 – odtrhávací štítek | 10 – nátlaková skupina | 17 – elektrický panel |
| 4 – horké razítko na trupu | 11 – pec | 18 – kontrolní panel |
| 5 – malý řez | 12 – odřezávání horního disku | 19 – lepidlo |
| 6 – natahující se fólie | 13 – horké razítko na horním disku | 20 – triangl/trojúhelník |
| 7 – řezání fólie | 14 – pájení horního disku | 21 - fotobuňka |

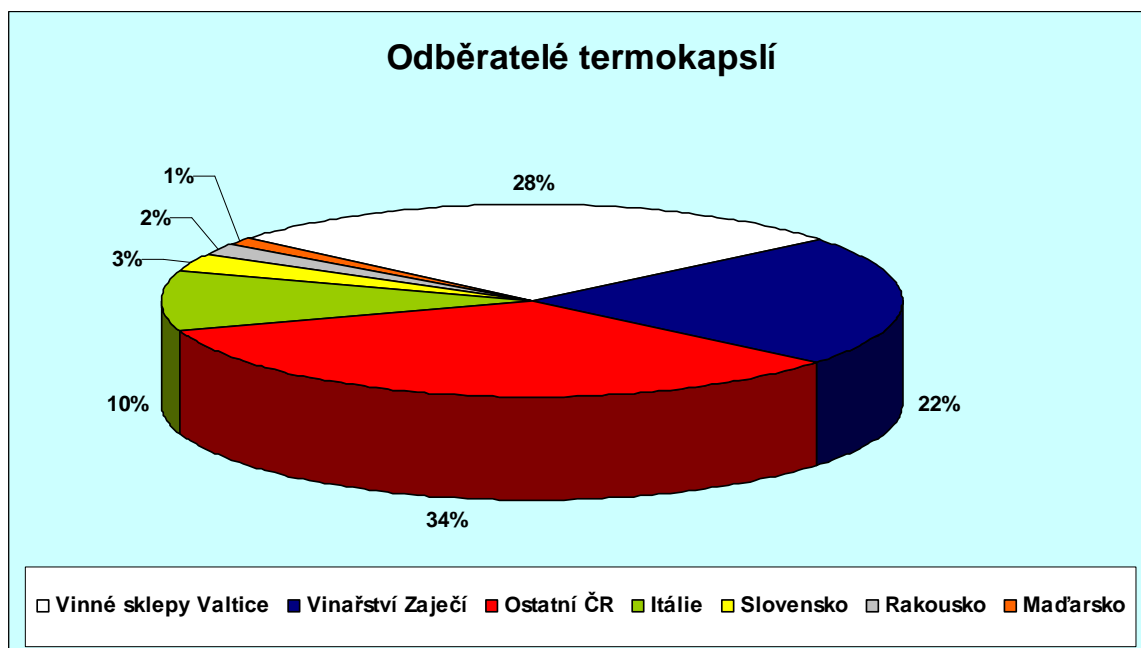
4.4.7.3 Dodavatelé

Firma odebírá surovou fólii od italské firmy EUROSIGILLI, která má rovněž dlouhodobou tradici v italském vinařství. V současnosti probíhá jednání o novém dodavateli, a to firmě z Německa, podrobnosti však vedení zatím nechce sdělovat.

Další nutností je barvení fólií, které zajišťuje francouzská firma TECH, a to prostřednictvím svých poboček v Polsku a Itálii. Do budoucna však nebude nutné vozit fólie k přebarvení, protože firma v průběhu roku 2009 pořídí výše zmiňovanou barvičku.

4.4.7.4 Odběratelé

Ti jsou v drtivé většině tuzemského původu, opět se jedná o širokou škálu producentů vína. Největším odběratelem jsou Vinné sklepy Valtice a Vinařství Zaječí. Dále se také kapsle vyváží do Itálie, Rakouska, Maďarska a na Slovensko. Více o struktuře odbytu v roce 2008 napoví následující graf. Připomínám, že objem výroby v udávaném roce činil cca 30 milionů ks termokapslí.



Obr. 23. Graf – struktura odběratelů termokapslí

4.4.7.5 Konkurence

V tuzemsku výrobou konkuruje PEMAGu pouze jedna společnost. Od roku 1997 funguje v Hustopečích firma VENTURS, spol. s r.o., která se však zaměřuje spíše na českou vinař-

skou oblast. Firma PEMAG, spol. s r.o. je tedy bezesporu nejdůležitějším českým výrobcem záklopek, ostatní tuzemské firmy jí konkurují dovezenými produkty, stejně jako společnosti zahraniční. K významným českým dovozcům bych zařadil firmy VINUM ZNOJMO spol. s r.o., VINOPOLO Čejkovice, či už dříve zmiňovaný CORK JANOSA, s.r.o., (Zlín).

Největším zahraničním konkurentem v distribuci termokapslí je paradoxně současný nejvýznamnější partner, a to firma EUROSIGILLI, která zásobuje celou severní Itálii a část Rakouska záklopkami a zmiňovanými korkovými zátkami.

4.5 Filosofie firmy PEMAG, spol. s r.o.

4.5.1 Filosofie v prodeji vinařského sortimentu

Firma PEMAG, spol. s r.o. chce nabízet ucelený sortiment produktů pro vinaře; zboží, výrobky a služby té nejvyšší jakosti za co nejnižší ceny. Své působení zaměřuje na tuzemský trh, přičemž část nabízeného sortimentu směřuje i do zahraničí. V současnosti je jedním z hlavních záměrů rozšiřování výroby záklopek na lahve a získávání nových možností odbytu pro tuto činnost.

4.5.2 Filosofie v oblasti dopravy

Základem pro filosofii v oblasti dopravy je snaha stále být kvalitním zprostředkovatelem vnitrostátní a mezinárodní nákladní dopravy a přepravy pro tuzemské i zahraniční firmy. Důraz je kladen na naprostou profesionalitu, přesnost, komplexnost a výhodnou cenu poskytovaných služeb. Firma stále obnovuje svůj vozový park a rozšiřuje nabídku přepravních služeb dle potřeb zákazníků.

4.6 Situace na vinařském trhu v České republice

Protože se firma PEMAG, spol. s r.o. zabývá především zásobováním producentů vína na českém trhu, nabídnu stručnou analýzu situace českého vinařství.

4.6.1 Analýza pěstování révy vinné v roce 2008

Vinná réva se u nás pěstuje ve vinařských oblastech Čechy a Morava. Pro vinohradnictví je nicméně rozhodující oblast Moravy, na kterou vychází přes 96 % veškerých vinic České republiky.

Vinařská oblast Morava se dělí na podoblasti Znojemská, Mikulovská, Velkopavlovická a Slovácká. Celkový produkční potenciál ČR je 19,6 tis. ha, z toho osázené plochy je zhruba 17,4 tis. ha. Průměrný výnos se v současnosti pohybuje kolem 6 tun/ha. Následující tabulka uvádí aktuální data k 31. 12. 2008 o vinařských obcích, viničních tratích, plochách registrovaných vinic s ohledem na členění dle vinařských podoblastí dle zákona č. 321/2004 Sb.

Tab. 4. Počty vinařských obcí, katastrálních území a viničních tratí v ČR

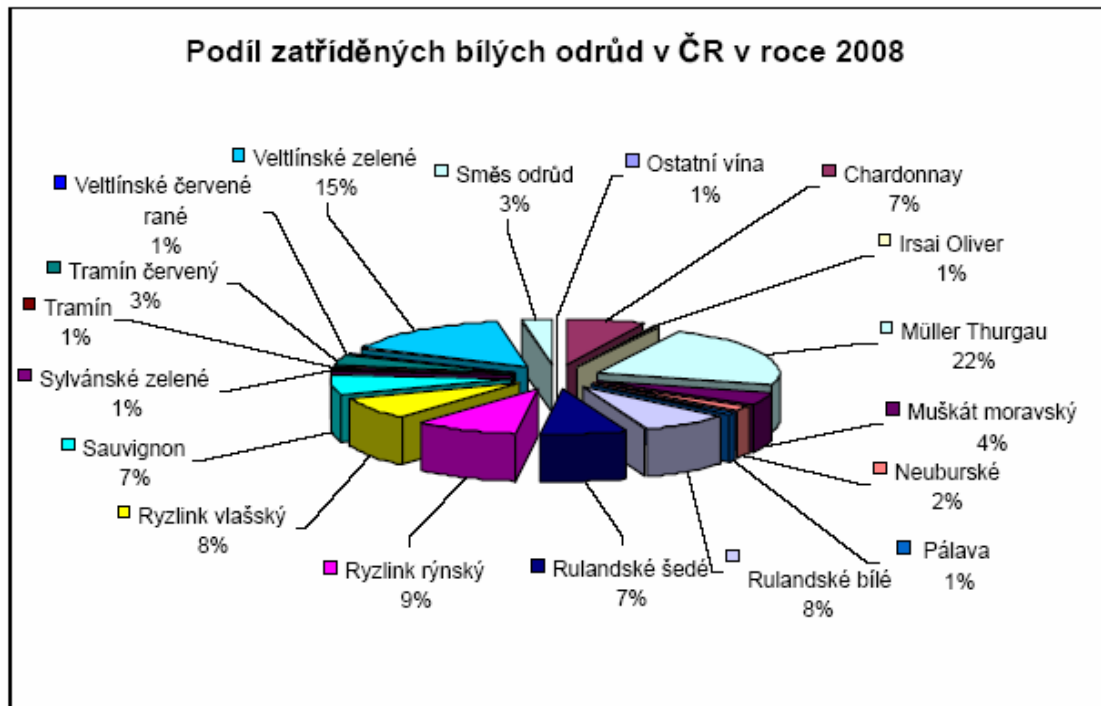
Počty vinařských obcí, katastrálních území a viničních tratí v ČR - stav registrace vinic k 31. 12. 2008 s ohledem na členění dle vinařských podoblastí dle zákona 321/2004 Sb.:								
Vinařská podoblast	Počet vinařských obcí	Počet katastr. území	Počet viničních tratí	Plocha vinič. tratí (ha)	Počet pěstitelů	Plocha osázených vinic (ha)	Plocha vydlučených vinic v roce 2008 (ha)	Právo na opětovnou výsadbu (ha)
Oblast Čechy								
Mělnická	37	49	91	1 758	83	384	1	-
Litoměřická	29	39	80	1 205	48	288	-	-
Ostatní	-	-	-	-	25	12	-	-
Celkem Čechy	66	88	171	2 963	154	685	1	45
Oblast Morava								
Mikulovská	30	33	182	10 318	2 499	4 454	27	-
Slovácká	115	130	407	15 826	8 408	4 335	55	-
Velkopavlovická	75	80	319	13 859	7 209	4 772	59	-
Znojemská	91	106	224	9 267	1 140	3 156	15	-
Ostatní	-	-	-	-	53	17	-	-
Celkem Morava	311	349	1 132	49 270	19 183	16 734	156	1 120
Celkem ČR	377	437	1 303	52 232	19 336	17 419	158	1 165

Pramen: ÚKZUZ – Registr vinic

Poznámka: čísla byla zaokrouhlena na celá čísla

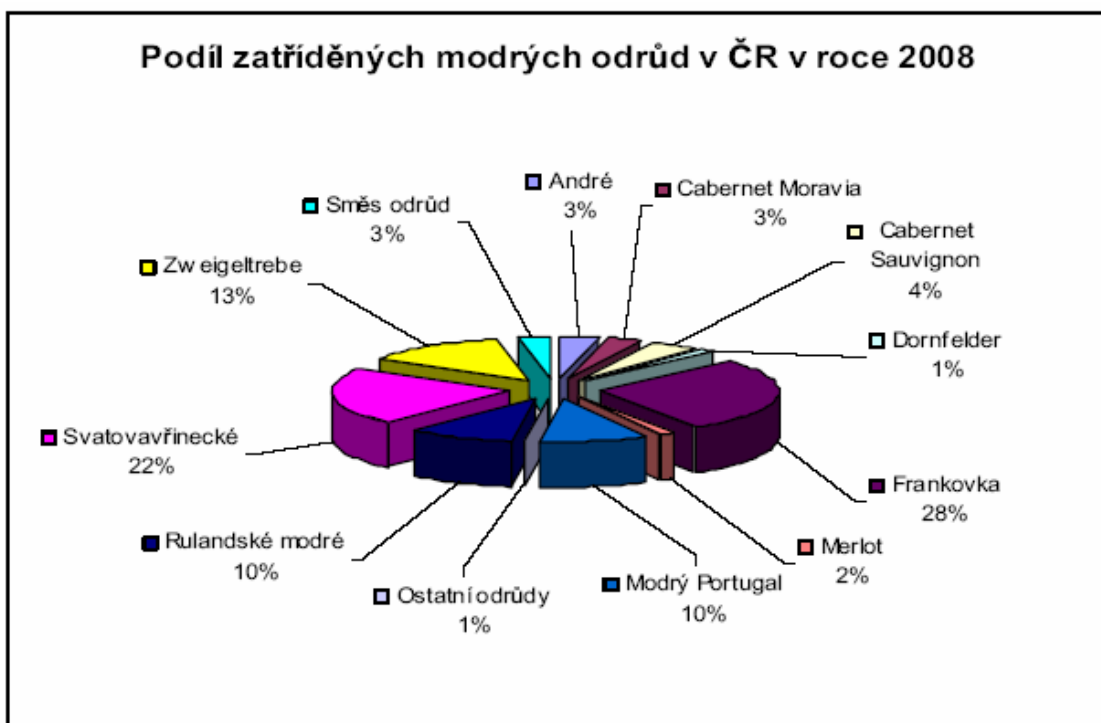
Bílé moštové odrůdy tvoří dvě třetiny, modré jednu třetinu z celkové osázené plochy vinic. Nejpěstovanější bílou odrůdou u nás již tradičně zůstává Müller Thurgau, následuje Veltlínské zelené, Ryzlink vlašský a Ryzlink rýnský. Z modrých odrůd je nejvíce zastoupeno Svatovavřínecké, dále Frankovka, Zweigeltrebe a Rulandské modré.

Následující dva grafy uvádějí strukturu bílých a modrých odrůd, zatříděných Státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí (neobsahují nejmenší vinaře a samozásobitele, zde však bude struktura odrůd velice podobná).



Pramen: SZPI

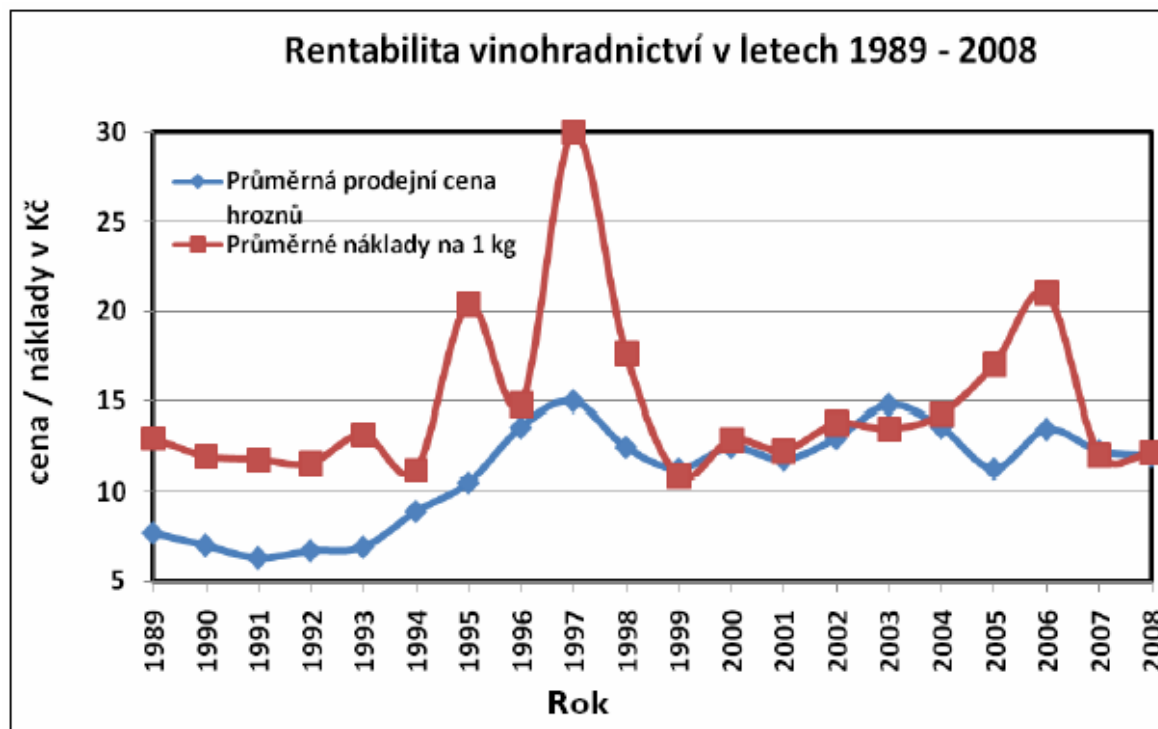
Obr. 24. Graf – podíl zatříděných bílých odrůd



Pramen: SZPI

Obr. 25. Graf – podíl zatříděných modrých odrůd

Co se týče rentability pěstování révy vinné, ta nedosahuje příliš lichotivých hodnot. Další graf, zpracovaný Svazem vinařů ČR, srovnává průměrnou prodejní cenu hroznů s průměrnými náklady na kilogram produkce od roku 1989 do současnosti.



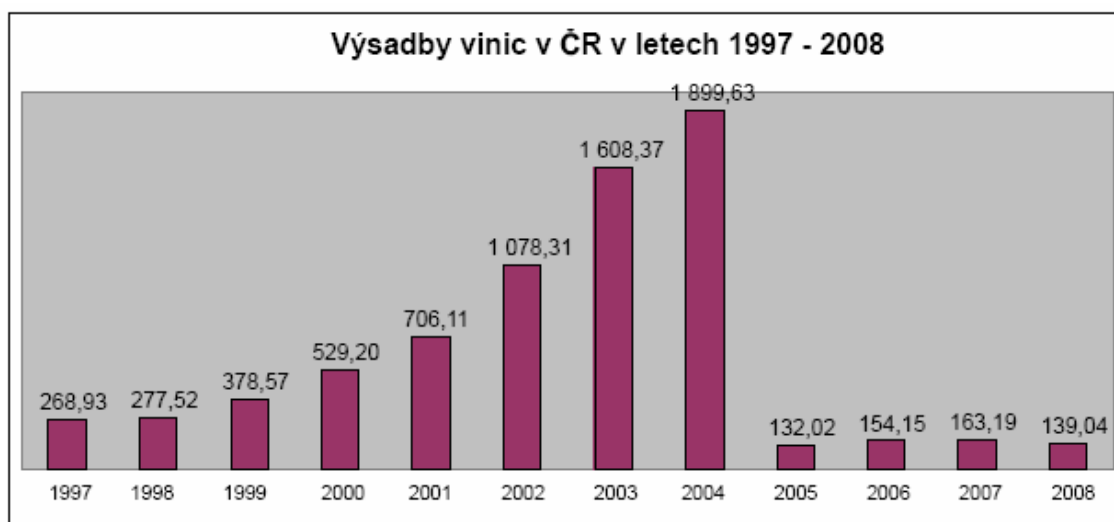
Zdroj: SV ČR

Obr. 26. Graf – rentabilita vinohradnictví v ČR

Z průběhu obou křivek je jasné, že ačkoliv dosáhla rentabilita určitého zlepšení v 90. letech a zvláště po roce 1999, průběh není stále uspokojivý. Katastrofální povodně a špatné počasí zavinily velkou neúrodu v roce 1997. Ve vysokých průměrných nákladech je tedy patrná slabá sklizeň a nutnost rozpouštění fixních nákladů. Také roky 2005 a 2006 nedosáhly příznivých hodnot, v posledních dvou letech 2007 a 2008 došlo alespoň k pokrytí nákladů vinařů. Bude zajímavé sledovat, jak bude odvětví ovlivněno současnou hospodářskou krizí. Počasí zatím neúrodou nehrozí, problémem spíše budou rostoucí náklady.

4.6.2 Výsadba sazenic révy vinné

Následující graf dokládá vzestupný trend výsadeb mladých a obnovy starých vinic (údaje v hektarech) v jednotlivých letech až do roku 2004 a následný markantní pokles v roce 2005, kdy byly ukončeny státní dotace z Ministerstva zemědělství ČR, dotace z Vinařského fondu na restrukturalizaci vinic a Evropskou unií bylo zastaveno rozšiřování ploch vinic. Podpory z Evropské unie prostřednictvím Státního zemědělského intervenčního fondu na restrukturalizaci vinic jsou poskytovány v rámci víceletých projektů.



Pramen: ÚKZUZ – Registr vinic

Obr. 27. Graf – výsadba vinic v ČR

5 KONTRAKTY, SWOT ANALÝZA A BCG MATICE VE FIRMĚ PEMAG, SPOL. S R.O.

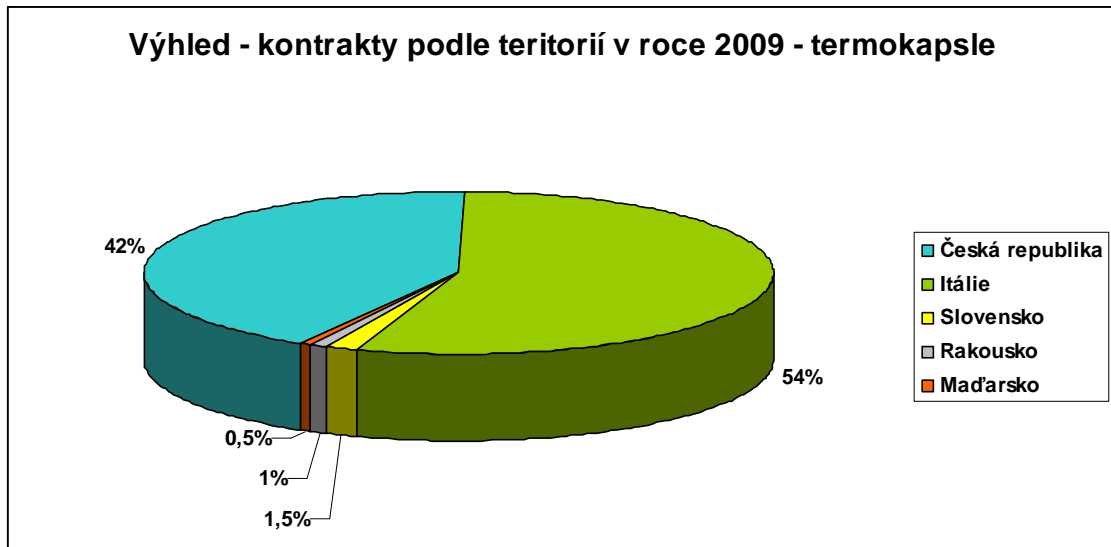
Jelikož se firma specializuje v oblasti prodeje zboží a služeb na domácí trh, resp. dovozu zboží do České republiky, zmíním teritoriální strukturu kontraktů pouze u výroby a prodeje termokapslí a nákladní dopravy.

5.1 Kontrakty firmy PEMAG, spol. s r.o., podle teritorií – termokapsle

Graf s kontrakty za rok 2008 je uveden výše, v souvislosti se strukturou odběratelů termokapslí; nebudu jej tedy zde opakovat. Názorně ukazuje, že firma produkovala především pro český trh (84% výroby), ale také vyvážela do Itálie (10%), na Slovensko (3%), do Rakouska (2%) a Maďarska (1%).

Pro rok 2009 se však vedení podařilo zajistit nového partnera pro odbyt v zahraničí. Tím je právě italská firma EUROSIGILLI, která je zároveň dodavatelem fólií pro PEMAG. Výhody tohoto kontraktu jsou patrné. EUROSIGILLI dodá opět svou fólii, PEMAG zajistí její barvení a vyrobí termokapsle. Velikost zakázky je skutečně působivá, přesněji 30 mil. ks. Objem výroby se tedy podle odhadu oproti roku 2008 zdvojnásobí a výroba termokapslí tak přinese mnohem vyšší obrat než v minulosti. Aby však nedošlo k mýlce, fa EUROSIGILLI není konečným odběratelem zakázky. Funguje zde pouze jako zprostředkovatel pro menší odběratele z oblasti severní Itálie. Těm PEMAG, spol. s r.o. vyrobené termokapsle přiveze a dodávky pak fakturuje na EUROSIGILLI. Firmě PEMAG tak odpadlo pracné a časově náročné získávání kontaktů a budování dodavatelsko-odběratelských vztahů s italskými zákazníky.

Zde nabízím odhad, jak se změní struktura zakázek v roce 2009. Vedení pro tento rok předpokládá zhruba stejnou výši poptávky ostatních odběratelů a zmiňovaný nárůst celkové výroby na 60 mil. ks záklopek.

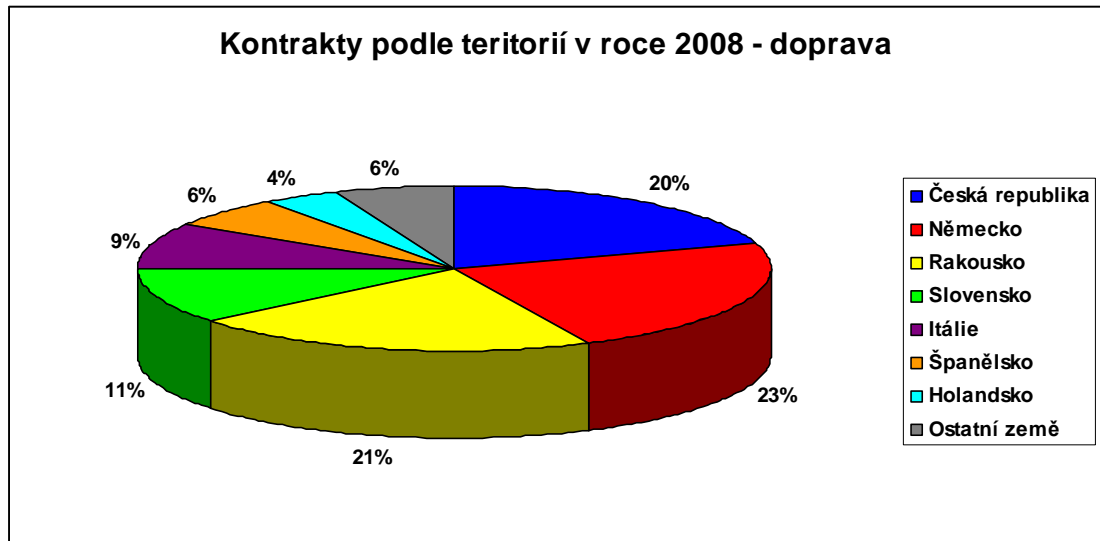


Obr. 28. Graf – výhled kontraktace termokapslí – 2009

Z grafu je více než patrné, že produkce pro italské zákazníky se rázem dostane do popředí výrobního programu firmy. Management odhaduje růst poptávky i v dalších letech, i když v nejbližším časovém horizontu zřejmě nepočítá s tak velkým kontraktem jako v roce 2009. Spíše se soustředí na utužení nově vzniklých dodavatelsko-odběratelských vztahů v severní Itálii a pokusí se rozšířit svůj podíl na tuzemském a rakouském trhu.

5.2 Kontrakty firmy PEMAG, spol. s r.o., podle teritorií – doprava

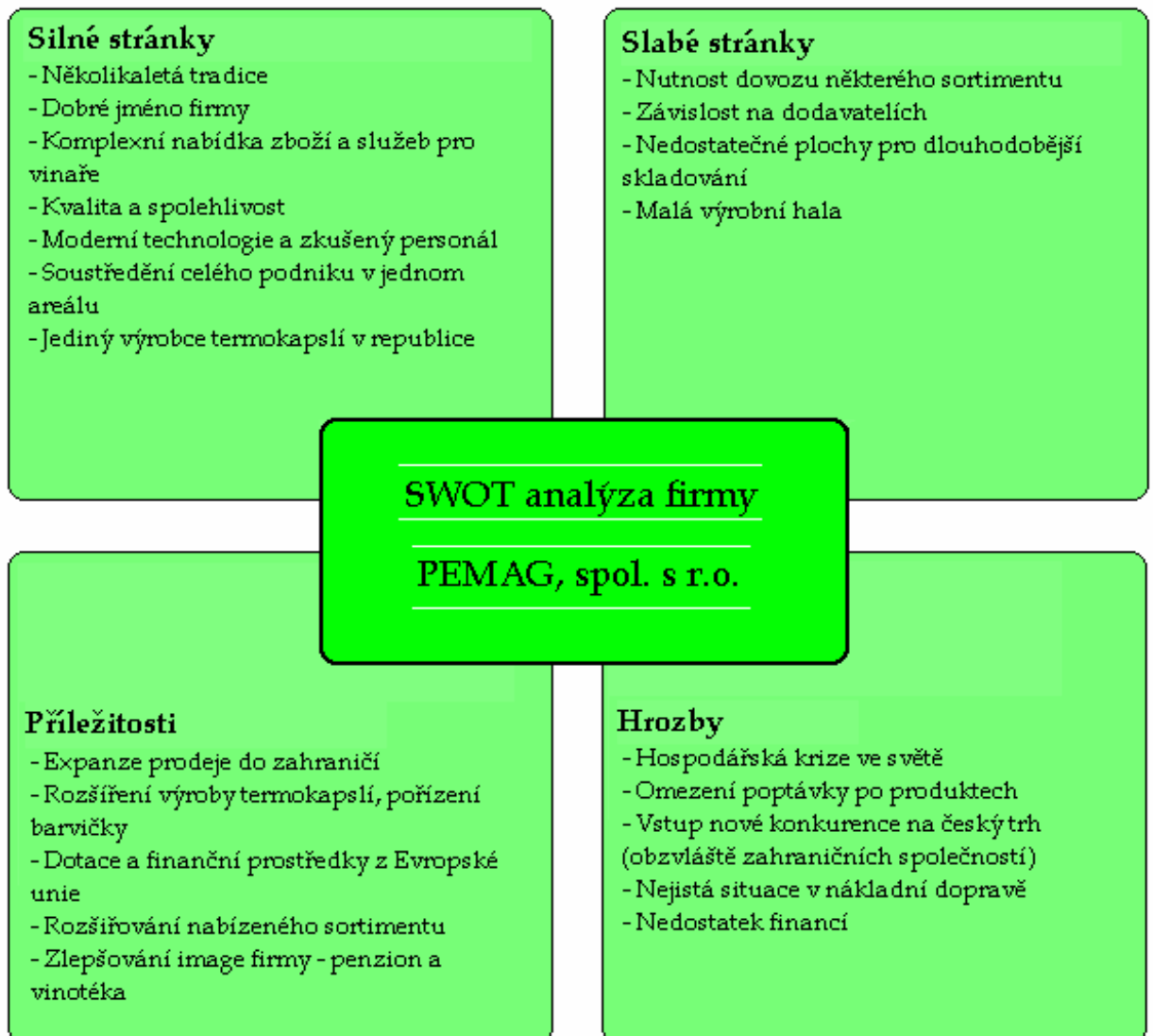
Pro analýzu dopravních kontraktů nebudu brát v úvahu expedici firemního sortimentu zákazníků (tvoří cca 20% objemu přepravy), ale pouze dopravní zakázky pro „cizí“ firmy. Připomínám jen, že jejich počet se v roce 2008 pohyboval okolo stovky. Koláčový graf ukazuje strukturu zadavatelů dopravních zakázek podle států. Adresátem vykládky pak v drtivé většině bývá odběratel v České republice.



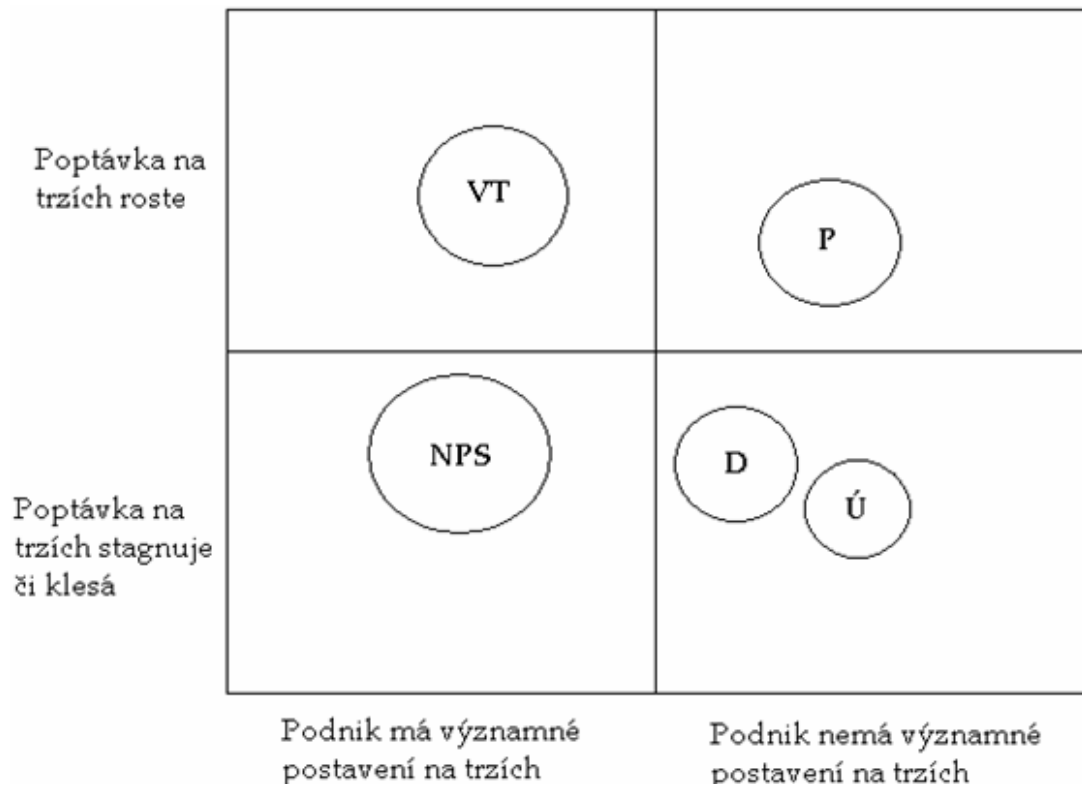
Obr. 29. Graf – kontraktace v dopravě – 2008

Je patrné, že nejvyšší podíl na dopravních zakázkách má Německo, Rakousko a samozřejmě Česká republika. Vysoké procento u německého podílu znamená přeprava lepidel firmy FORBO, zatímco rakouská výseč grafu je z většiny tvořena potravinovými ochucovadly firmy ESAROM.

5.3 SWOT analýza firmy



5.4 BCG matice firmy



Vysvětlivky:

VT = výroba termokapslí

NPS = nákup a prodej sazenic

P = prodej vinařského zboží

D = doprava

Ú = účetnictví a daňové poradenství

Bostonská matice člení produkty firmy dle tempa růstu poptávky po produktech a relativním tržním podílu.

Klasickou „dojnu krávu“ je pro firmu prodej sazenic révy vinné, a to již po dlouhou dobu. Mezitím výroba termokapslí představuje „hvězdy“ a prodej vinařského zboží jsem zařadil do kvadrantu „otazníků“. Do kvadrantu „psů“ patří nákladní doprava a poskytování účetnických a daňových služeb.

6 ANALÝZA NEJVÝZNAMNĚJŠÍCH KONKURENTŮ V ČESKÉ REPUBLICE A ZAHRANIČÍ

6.1 Konkurenti v ČR

6.1.1 Vinařské zboží a sazenice révy vinné

JELINEK CORK GROUP – KOREK JELÍNEK, spol. s r.o. (www.korek-jelinek.cz)



Korek Jelínek má dlouhou historii, která započala již v roce 1855. Díky kvalitním výrobkům získala výbornou prestiž v Čechách, v Evropě i za oceánem. Její české zastoupení sídlí v Rychnově u Jablonce nad Nisou, samotná Jelinek Cork Group se nachází v kanadském Oakville. Firma se zabývá produkcí široké palety výrobků z korku, přičemž základ tvoří korkové zátky mnoha druhů a určení. Dále firma nabízí korkové podlahy, obklady a stropnice, ale i korkové nástěnky, podložky či tácy.

CORK JANOSA, spol. s r.o.



Firma CORK JANOSA spol. s r.o. sídlí ve Zlíně-Malenovicích. Moderní podnik se specializuje na výrobu zátek především pro potřeby výrobců vína. Je určena pro obsluhu trhu nejen českého, ale také okolních zemí, především bývalého východního bloku. Zátky MICROCORK a STERICORK má patentově chráněny ve většině Evropských zemí. Firma disponuje dostatečnou kapacitou pro tisk, sterilizaci, ošetření, balení a expedici zátek. Mimo výroby zátek zajišťuje také veškerý servis spojený s grafickým ztvárněním potisku zátek pro své zákazníky a nedávno začala nabízet i ucelený sortiment termokapslí.

BRICOL, spol. s r.o. (www.bricol.cz)



Široké spektrum klasických druhů vinných, sektových a alkoholových lahví, ale i jedinečných atypů, si našlo svoje stálé místo v nabídce firmy BRICOL, distributora obalového skla z domácí i zahraniční produkce. Společnost se sídlem ve Valticích se může pochlubit dlouholetou specializací a kontakty v oboru, díky nimž nabízí svým zákazníkům výběr z tisícovky lahví – především jako užitkových předmětů, ale i dekorativních objektů, v různobarevné škále, matné či lesklé povrchové úpravě, s malbou i foukanými ozdobami podle přání zadavatele. Na dotvoření designu jsou k dispozici vhodné uzávěry nebo jiný adjustační materiál a dřevěné dárkové kazety.

BS VINAŘSKÉ POTŘEBY, spol. s r.o. (www.vinarskepotreby.cz)



BS vinařské potřeby spol. s r.o. byly založeny 25. ledna 1995 spojením dvou malých obchodních firem s vinařskými potřebami. Jejich snahou bylo vytvořit nákupní centrum, které by svým širokým sortimentem uspokojilo veškeré potřeby jak pěstitelů révy vinné a výrobců vína, tak i obchodníků prodávajících potřeby pro vinařství. V současnosti je společnost zavedena jako velkoobchod včetně maloprodeje nabízejícího více jak 3000 ks položek rozmanitého sortimentu zařízení, prostředků a potřeb k pěstování hroznů révy vinné, výrobě vína a také jeho kulturní konzumaci. Firma disponuje vlastní dopravou a zásobuje svým zbožím jak drobné výrobce vína, malé a střední vinařské firmy, obchodníky a spotřebitele vína, tak i velké vinařské podniky a to i v zahraničí. Umožňuje pohodlný nákup přes internet, své pobočky má ve Velkých Bílovicích, Mikulově, Znojmě a Brně.

VINOFRUKT Dolní Dunajovice, a.s.

VINOFRUKT a. s.



Společnost se zabývá především zemědělskou výrobou, zpracováním a prodejem zemědělských produktů – upravuje a prodává zeleninová osiva, vyrábí a prodává víno a má svou školku, kde pěstuje vlastní sazenice révy vinné. Další činností je chov jatečného skotu a provoz ubytování v Dolních Dunajovicích.

Mělnické vinařství Kraus (www.vinarstvi-kraus.cz)

Mělnické vinařství Kraus je rodinnou firmou se sídlem v Mělníku, českém městě vína. Základem firmy byl podnik Vinařský dům Bacchus, který vyráběl štěpované sazenice révy vinné a jejímž zakladatelem byl Doc. Ing. Vilém Kraus, CSc. V současnosti firma dodává na trh sazenice klasických moštových i stolních odrůd, zajišťuje výsadbu sazenic sázecím strojem, a dále pak i výstavbu opěrné konstrukce vinohradu. V posledních letech se zaměřuje na produkci sazenic rezistentních odrůd pro biovinařství i pro přímou konzumaci hroznů, které byly ve velké míře vyšlechtěny Prof. Ing. Vilémem Krausem, CSc. v Lednici na Moravě.

V roce 2004, po návratu z vinařských studií v Německu, založil Vilém Kraus nejmladší, nyníjší Mělnické vinařství, které v tomtéž roce uvedlo na trh první lahvová vína. Výroba a prodej vín se tak staly stěžejními činnostmi firmy. K tvorbě odrůdových bílých vín slouží především odrůdy Ryzlink rýnský, Hibernál, Müller-Turgau, Rulandské bílé a Rulandské šedé. Výsledkem jsou vína moderního svěžího typu s důrazem na využití primárních aromatických látek. Červená vína vznikají z odrůd Rulandské modré, Modrý portugal, Zweigeltrebe a Dornfelder. Zajímavostí v produkci jsou cuvée Enotrion a tradiční mělnický klaret Labín.

6.1.2 Nákladní doprava a přeprava

VAPAS, a.s. (www.vapas.cz)



Firma VAPAS, a.s. byla založena v roce 1993. Z původního zaměření na služby pro zemědělskou výrobu byla v letech 1996 – 2000 přeměněna na dopravní společnost se širokým spektrem služeb. Rozvoj firmy byl zahájen v roce 1996. V roce 2005 byla firma transformována na akciovou společnost. Firma má pouze jednoho akcionáře, Ing. Josefa Zárubu, který je též předsedou představenstva. Firma v roce 2006 certifikovala na ISO 9001 a GMP B4,1. Její sídlo se nachází v Hrušovanech nad Jevišovkou.

Vozový park společnosti VAPAS v současné době tvoří zhruba 130 nákladních automobilů různých značek a provedení. Základ tvoří valníková a skříňová vozidla, sklápěcí a cisternové soupravy pro přepravu sypkých látek. Tyto služby jsou doplněny o přepravy krmných směsí speciálními přepravíky a návěsy walking floor.

Všechna vozidla jsou vybavena satelitním sledováním, navigací a mobilními telefony, přepravované zboží je pojištěno podle mezinárodní dohody CMR. Vybavení vozidel a proškolení řidičů odpovídá všem požadavkům zákonných i oborových norem.

MP CZECH, spol. s r.o. (www.mpczech.cz)



Společnost sídlící v Brně byla založena na počátku roku 1998. Zabývá se především mezinárodním a vnitrostátním zasilatelstvím a dopravou, včetně souvisejících služeb. Od roku 1999 zajišťuje celní odbavení, skladování, distribuci zboží či expresní přepravy drobných zásilek. Zaměřuje se na všechny státy Evropy, včetně Balkánu a států bývalého SNS.

Nabídka služeb:

- doprava mezinárodní i vnitrostátní; kurýrní expresní služby
- skladování zboží, balení, třídění zásilek
- celní odbavení, poradenství v oblasti celní problematiky

- pojištění zásilek, poradenství v oblasti mezinárodního obchodu

MOSS plus spol. s r.o. (www.mossplus.cz)



Firma MOSS PLUS nabízí zákazníkům služby v oblasti přepravy a logistiky. Od počátku své činnosti se orientuje převážně na mezinárodní přepravu zboží vlastními vozidly a na doplňkové zprostředkování vnitrostátní i mezinárodní přepravy. Zabezpečuje přepravu zboží v rozsahu od malých zásilek v řádech desítek kilogramů až do přepravy nadrozměrných nákladů. Relace firmy MOSS plus se orientují především na západní, severní a jižní Evropu (Německo, Belgie, Holandsko, Anglie, Rakousko, Itálie, Švédsko, Francie, Španělsko) přičemž pravidelně zabezpečuje také dopravu do Polska, Ruska, Ukrajiny a Bulharska. Společnost nabízí také skladování v moderním skladovacím areálu a distribuci zboží po ČR, Slovensku a do zahraničí. Prostřednictvím osvědčených partnerů efektivně zajišťuje také celní služby a pomocí našich zkušených zaměstnanců také konzultace a poradenství v logistice a dopravě. Sídli v Hustopečích u Brna.

6.2 Zahraniční konkurenti

LKW WALTER (www.lkw-walter.com)



LKW WALTER je vedoucí firmou v evropské mezinárodní kamionové dopravě. Funguje už od roku 1924, v pobočkách a zastoupeních po Evropě zaměstnává cca 1200 pracovníků. Organizuje dopravu v rámci celé EU (včetně Švýcarska a Norska), také vnitrostátní přepravu v jednotlivých zemích EU a také dopravu ze všech zemí EU do jihovýchodní Evropy, do států SNS, na Blízký Východ a zpět. Její zákazníci - významné mezinárodní koncerny, stejně jako malé a střední podniky po celé Evropě – denně zadávají více než 3 500 kompletních nákladů.

7 SHRNU TÍ ANALÝZ

Členitost firemních aktivit sice znesnadňuje jejich analýzu, zároveň však přináší podstatnou konkurenční výhodu: firma není přímo závislá na jediné činnosti a tak např. nyní, v době útlumu a propadu zisků v nákladní dopravě, si může dovolit tuto činnost omezit a zaměřit se na jiné aktivity, jako je prodej vinařského zboží a především výroba termokapslí, která ve firmě stále nabývá na důležitosti a přináší čím dál vyšší procento obrátu.

Diverzifikaci firemních aktivit tedy hodnotím jako nejsilnější nástroj konkurenceschopnosti firmy PEMAG, spol. s r.o. Dalším nástrojem je právě onen několikrát zmiňovaný bohatý sortiment zboží a služeb pro vinaře. Co se týče výsadby sazenic révy vinné pro rekultivaci vinic, firma pomůže při výběru nejvhodnějších sazenic, tyto pak nakoupí, přiveze a také podle zájmu zákazníka zajistí jejich výsadbu a je schopna poradit s pěstováním a ochranou. Pro producenty vína zase dodává korkové zátky, speciální lahve, provádí dotisk etiket a vyrábí teplem smrštitelné záklopy (termokapsle). Také zajišťuje expedici tohoto zboží v rámci vnitrostátní a mezinárodní dopravy. Významnou činností je i vedení účetnictví a daňové poradenství.

SWOT analýza ukázala slabé a silné stránky podniku, nabídla příležitosti pro firmu a varovala před hrozbami, které mohou firmě znepríjemnit existenci. Výsledky analýzy jinak hodnotím jako povzbudivé, slabé stránky podniku je do určité míry možné korigovat. Problematictější se však jeví hrozby současné hospodářské krize (i když experti tvrdí, že v půli roku 2009 již bude mít česká ekonomika to nejhorší za sebou), útlum nákladní dopravy či pokles poptávky a s ním spojený nedostatek financí.

BCG matice analyzovala portfolio produktů, které firma PEMAG nabízí. Jednoznačně nejperspektivnější činností se stává produkce termokapslí, zatímco prodej sazenic révy vinné přináší podniku trvalé výnosy bez nutnosti dalších investic. Prodej vinařského sortimentu v posledních letech přechází z kvadrantu otazníků do kvadrantu psů. Otázkou je, zda podnik zvolil nevhodnou formu marketingu, nebo se jedná o celkový pokles poptávky v odvětví.

Jako poslední jsem analyzoval nejvýznamnější konkurenty firmy PEMAG, spol. s r.o. Zaměřil jsem se především na firmy, které konkurují na tuzemském trhu a jejichž působení zde nejvíce znesnadňuje pozici firmy PEMAG. Konkurence je silná obzvláště v nákladní dopravě a v nabídce vinařského sortimentu jako korkové zátky a lahve na víno.

8 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

1. Vylepšit image firmy, více propracovat a zesílit reklamu

Firma PEMAG, spol. s r.o. je sice důležitým podnikem na vinařském trhu, přesto si dovo-
lím označit formu její propagace za nedostatečnou. Mnozí producenti vína o její existenci
ani neví, což je závažná chyba.

Navrhuji tedy podstatně zdokonalit internetové stránky firmy (www.pemag.cz), které sice
prošly nedávnou kompletní úpravou, ale stále poskytují málo informací o povaze firmy, její
historii a tradici či nejvýznamnějších partnerech. Stránky jsou řešeny spíše pro odběratele,
kteří o firmě již vědí a pouze shání kontakt na prodejce sazenic, termokapslí apod. V tomto
ohledu bych také určitě doplnil ceníky či katalogy tohoto zboží, resp. výrobků či služeb.
Zajisté by neuškodilo doplnit fotkami areálu podniku, který prošel před několika lety mo-
dernizací, a působí tak nyní velice příjemným dojmem. Co se týče internetu, doporučuji
také umístit odkazy na firemní stránky na některé významné internetové portály – ať už
přímo na stránky s vinařskou tematikou, či do různých vyhledávačů.

Dále by také bylo vhodné prezentovat firmu více mezi odbornou veřejností, zejména
v regionu jižní Moravy, kde má nejširší klientelu. Sponzorské dary, články v odborných
časopisech, inzerce v regionálních médiích či podílení se na významných akcích mohou být
tou správnou volbou.

2. Rozšířit služby v souvislosti s výsadbou sazenic, zaměřit se na začínající vinaře

Další možností, jak vylepšit konkurenceschopnost firmy, je poskytovat i jiné služby, které
se týkají výsadby sazenic révy vinné. Firma má dostatek zkušených pracovníků, kteří by
mohli více pomoci zákazníkovi při rekultivaci vinic, o níž je stálý zájem. Mám na mysli
zajištění nových sloupků, oplocení, drátů pro vinice nebo i nákup postřiků a potřebného
nářadí. Tato činnost by mohla být prováděna opět formou nákupu a následného prodeje.

I když již nedochází k rozšiřování ploch vinic, různými formami (nákup, dar, dědictví...) se
ke stávajícím vinicím dostávají noví majitelé. Ti někdy nemají dostatek zkušeností a
hledají pomoc. Obzvláště v oblasti Čech se v poslední době vinařství těší velké oblibě, bez
ohledu na horší podnebí a půdu. Firmě PEMAG bych tedy doporučil zaměřit se také na
nezkušené a v oboru nové vinaře, nabízet jim ucelený sortiment služeb i zboží, a rozšířit si
tak odběratelskou základnu.

3. Nabízet širší sortiment lahví

Přestože podnik již nedisponuje větší halou či skladem, navrhol bych rozšíření nabídky lahví na víno a alkohol. Mám na mysli rozšířit nabídku i o klasické láhve na víno ve velkém množství a širokém sortimentu. Valtický BRICOL je zde sice silným konkurentem, avšak PEMAG by tímto tahem ucelil svou nabídku vinařského zboží. Umožnil by tak zákazníkovi nakoupit vše v jednom místě. Nedostatek místa je možno řešit odkupem nějakého blízkého skladiště. V místě sídla firmy se totiž nenabízí příliš možností pro rozšíření o sklad tak velkých rozměrů.

4. Zaměřit se na stabilní a ziskové zakázky v dopravě

Bostonská analýza zařadila vnitrostátní a mezinárodní dopravu do kvadrantu „psů“ – přesto ještě v minulém roce doprava přinášela téměř čtvrtinu celkového obratu podniku. Konec roku 2008 a začátek roku 2009 však ukázaly určitý pokles, vzhledem k probíhající hospodářské krizi je navíc pravděpodobné, že výnosy z dopravy (nejen ve firmě PEMAG, ale i celkově v odvětví) budou ještě nějakou dobu klesat.

Doporučil bych vedení podniku zaměřit se především na expedici vlastního zboží, která vytváří jednu z konkurenčních výhod a je i pro ostatní činnosti firmy velice důležitá. Dále navrhuji udržovat stabilní a dlouhodobé kontrakty se silnými firmami (ESAROM či FORBO), co nejvíce využít lukrativní přepravy chladírenskými návěsy a ukončit dopravní kontrakty, které se začínají jevit jako ztrátové nebo zaměstnávají velkou část vozového parku a nepřinášejí adekvátní výnosy.

5. Dále rozšiřovat výrobu termokapslí, využít pozici nejvýznamnějšího výrobce v ČR

Výroba termokapslí se mi jeví jako nejperspektivnější činnost firmy. Soustavně zde dochází k rozšiřování výroby a sortimentu, což hodnotím velice pozitivně. Firma má v plánu v roce 2009 rozšířit svůj výrobní úsek o třetí stroj a barvičku fólií, což bude vyžadovat rozšíření výrobních prostorů. Samotná výrobní hala je zaplněna dvěma stroji a regály pro uskladnění materiálu pro výrobu. Navrhol bych tuto plochu rozšířit – ať už reorganizací sousedních prostor skladu nebo přístavbou. Volná plocha za areálem firmy není sice dostatečně velká pro skladování zmiňovaných lahví, ale k rozšíření výrobní haly o místo pro dva stroje by stačit mohla.

Firma by měla rovněž využít svého statutu nejsilnějšího výrobce termokapslí v České republice a v kombinaci s kvalitním marketingem získat ještě větší podíl na českém trhu se záklopkami. Zásadním problémem se mi zde jeví opět marketing, především propagace produktu.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce byla analýza konkurenceschopnosti firmy PEMAG, spol. s r.o. Ta sídlí v Mikulově na Moravě, který je srdcem jedné z nejvýznamnějších vinařských lokalit v České republice. Svým odběratelům firma nabízí bohatý sortiment vinařského zboží, který doplňuje vnitrostátní i mezinárodní nákladní dopravou a přepravou, činností účetních, daňových i zemědělských poradců a v neposlední řadě hostinskou činností.

V teoretické části práce jsem definoval základní pojmy a nastínil postupy, pomocí kterých je možno zjistit a nadále zvyšovat úroveň konkurenceschopnosti podniku. Základem pro následující praktickou část bylo shromáždit co nejvíce informací o podniku samotném, popsat krátce jeho historii, současnou filosofii a především analyzovat jeho jednotlivé činnosti. V souvislosti s touto analýzou jsem identifikoval dodavatele, nejvýznamnější odběratele a konkurenty. U každé činnosti jsem se snažil najít nějakou konkurenční výhodu a naznačit její důležitost pro firmu. Zdrojem informací mi byly především konzultace s jednatelkou firmy paní Miluší Polachovou, dále internetové stránky a interní dokumenty firmy.

Na základě zjištěných skutečností o firmě a vyhodnocení provedených analýz, jsem si dovolil navrhnout několik opatření k zlepšení její konkurenceschopnosti na trhu. Prvotním doporučením bylo zesílit formy propagace firmy a šíření jejího dobrého jména. Také jsem navrhl další rozšíření produktů a služeb, které firma nabízí – v oblasti výsadby více zužitkovat poradenskou činnost či dodávat vinohradnický sortiment (oplocení, sloupky, dráty,...) a také nabízet ucelenou paletu užitkových lahví ve větším měřítku. V oblasti dopravy jsem firmě doporučil zaměřit se na expedici vlastního zboží, udržet si dlouhodobé kontrakty se silnými partnery a opustit zakázky, jejichž rentabilita jeví známky úpadku. Co se týče výroby termokapslí, navrhl jsem využít pozici nejvýznamnějšího producenta v České republice, posílit ještě více svou pozici na tuzemském trhu a pokračovat v hledání nových odbytišť i v zahraničí.

Věřím, že alespoň některé mé návrhy budou vedením firmy úspěšně využity v praxi a zvýší konkurenceschopnost podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČICHLOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: RADIX, spol. s r.o., 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] BARTES; F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-42-7.
- [3] JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-11-8.
- [4] KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002. ISBN 80-247-0199-5.
- [5] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2003. ISBN 80-247-0053-0.
- [6] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: Konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.
- [7] PORTER, M. *Konkurenční výhoda : jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Victoria Publishing a.s., Praha. ISBN 80-85605-12-0
- [8] DRUCKER, P. F. *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-44-6.
- [9] BLACKBURN, J.D. *Závod s časem*. Victoria Publishing, Praha 1994. ISBN 80-85605-34-1
- [10] BEJČEK, J. *Existenční ochrana konkurence*. Masarykova univerzita v Brně 1996, ISBN 80-210-1353-0

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG Boston Consulting Group.

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Pět základních konkurenčních faktorů</i>	14
<i>Obr. 2. BCG matice</i>	23
<i>Obr. 3. Životní cyklus výrobku</i>	24
<i>Obr. 4. Budova a areál firmy</i>	26
<i>Obr. 5. Graf – vývoj počtu zaměstnanců</i>	28
<i>Obr. 6. Organizační schéma firmy</i>	29
<i>Obr. 7. Graf – vývoj hospodářského výsledku</i>	30
<i>Obr. 8. Graf – vývoj obrátu</i>	31
<i>Obr. 9. Graf – tržby za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb</i>	32
<i>Obr. 10. Graf – podíl činností na obrátu firmy</i>	32
<i>Obr. 11. Graf – dodavatelé sazenic</i>	34
<i>Obr. 12. Graf – odběratelé sazenic</i>	35
<i>Obr. 13. PURIVOX Triplex “V”</i>	37
<i>Obr. 14. PURIVOX Karussell Triplex “V”</i>	38
<i>Obr. 15. Návrh etikety – Vinařství Vajbar</i>	39
<i>Obr. 16. Graf – podíly na dopravní činnosti</i>	41
<i>Obr. 17. RENAULT Premium</i>	43
<i>Obr. 18. Posezení před penzionem</i>	45
<i>Obr. 19. Vinotéka</i>	45
<i>Obr. 20. Ukázka termokapslí</i>	47
<i>Obr. 21. Stroj MPV.A k výrobě záklopek</i>	48
<i>Obr. 22. Technický nákres stroje MPV.A</i>	49
<i>Obr. 23. Graf – struktura odběratelů termokapslí</i>	50
<i>Obr. 24. Graf – podíl zatříděných bílých odrůd</i>	53
<i>Obr. 25. Graf – podíl zatříděných modrých odrůd</i>	53
<i>Obr. 26. Graf – rentabilita vinohradnictví v ČR</i>	54
<i>Obr. 27. Graf – výsadba vinic v ČR</i>	55
<i>Obr. 28. Graf – výhled kontraktace termokapslí – 2009</i>	57
<i>Obr. 29. Graf – kontraktace v dopravě – 2008</i>	58

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců.....</i>	28
<i>Tab. 2. Vývoj hospodářského výsledku a obrátu.....</i>	30
<i>Tab. 3. Tržby za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb.....</i>	31
<i>Tab. 4. Počty vinařských obcí, katastrálních území a viničních tratí v ČR.....</i>	52

SEZNAM PŘÍLOH

P I Nabídka sazenic révy vinné

P II Ukázka nabídky korkových zátek

P III Některé vzory bianco etiket

PŘÍLOHA P I: NABÍDKA SAZENIC RÉVY VINNÉ

SORTIMENT SAZENIC RÉVY VINNÉ – podzim 2008/jaro 2009

Bílé odrůdy	Podnož	Rakousko - klony	Slovinsko - klony
Müller Thurgau	K5BB SO4	St19, AF800,AF1	D100
Ryzlink vlašský	K5BB,SO45C	A3-2, A3-3	A3-2, 178
Irsai Oliver	K5BB	K11	Z
Veltlínské č.rané	K5BB	sel	-
Veltlínské zelené	K5BB SO4 5C	A1-1,A1-2,A1-3 ,A1-5 sel	A1-1,25, 144
Neuburské	K5BB,SO4	A5-1,A5-2	-
Kerner	SO4		Sel.
Chardonnay	K5BB SO4 5C,Ru140	75,76,78,95,96,,ST30,Gm1, A13-1,121,132,548	75
Muškat Ottonel	K5BB SO4 5C 1103P	B26-31,B26/3, sel.	Kt16
Ryzlink rýnský	K5BB SO4 5C	Gm 239, B 68,A7-1,110-18 239-17, 198-12, DN500,	239,
Rulandské bílé	K5BB SO4 125AA	St15,A 9-1, D209, D212, Gm3, Fr5,VCR5,N80	BB54
Rulandské šedé	K5BB SO4 125AA	Gm 2-21, 52, B10/10 514	Fr 49-207
Sauvignon	K5BB SO4 Binova	242,297,376, A 17-1,316 ISVFFV5, 530,108, LB50	K10, 316
Sylvánské zelené	K5BB		W 99
Tramín	K5BB,SO4,Ri	A 19-1, 47-48,N20,N21 Fr 46-106	46-106
Muškat moravský	K5BB SO4	Z	Z
Pálava	K5BB SO4	Z	177/5
Děvín	5C	Z	-
Aurelius	K5BB	Z	-
Modré odrůdy			
Modrý Portugal	K5BB SO4 125AA 5C	BU 29, A 6-2, A6-1	KT1
Frankovka	K5BB SO4 5C,1103P,	A4-2,419, A4-1, A4-3, 3,5, sel,	A 4-1
Svatovavřinecké	K5BB SO4	K2, GUL10, GUL3,A10-1	-
Zweigeltrebe	K5BB, SO4, 125AA	A2-1, A 2-3, A2-5, A 2-6, GU7, ST9	E11
Rulandské modré	K5BB SO4	115, A 12-2, 20/13	M2
Merlot	K5BB,SO4 5C 1103P	181,184, 343,447,519	Z
Cabernet Sauvignon	5BB,5C, SO4 Fercal	337, 169, 15,191, 217,685	E153
Dornfelder	SO4	We 700	-

Cab.Moravia	K5BB SO4	-	Z
Alibernet	K5BB SO4	Z	-
Neronet	K5BB	Z	-
Dunaj	SO4, 5BB,5C	Z	

U sazenic z Rakouska je převážná většina klonů z Rakouska a Německa, část jsou francouzské klony .
Ve Slovinsku a Rakousku byly naštěpovány Alibernet, Dunaj, Neronet, Cab.Moravia, Aurelius, Děvín, Muškát moravský a Pálava.

Kontakt: Ing.Hádlík 777/284831

PŘÍLOHA P II: UKÁZKA NABÍDKY KORKOVÝCH ZÁTEK



Zátky NEUTROCORK:

- lisovaná zátka z jemného granulátu bez TCA látek.



Zátky TWINTOP:

- na skladování 3 – 4 roky, do kontaktu s vínem se dostává sterilně ošetřená destička.



Zátky TRINAT:

- jako Twintop, pouze ve středové části přírodní korek místo lisovaného.



Kolmatované přírodní zátky:

- přírodní zátky upravené korkovým prachem.



Sektové zátky SPARK:

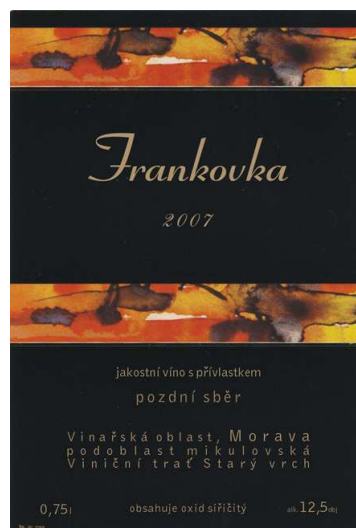
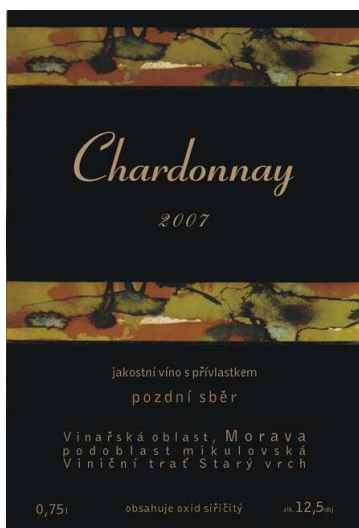
- zajišťují dlouhodobou chuťovou nezávadnost, bez kontaktu s TCA látkami.



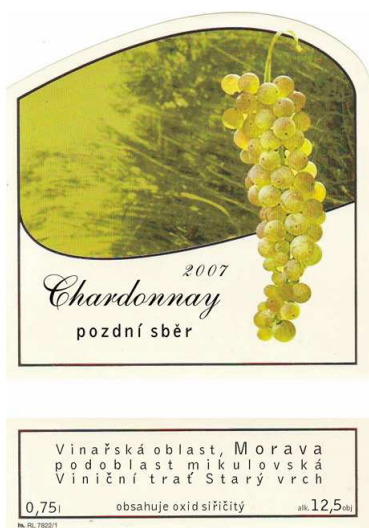
Hříbečky:

- korek spojen s dřevěnou hlavičkou, rozměry pro lahve i sudy.

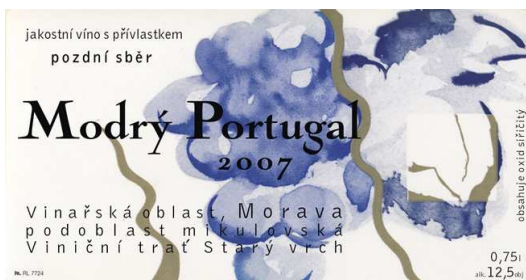
PŘÍLOHA P III: NĚKTERÉ VZORY BIANCO ETIKET



*Chardonnay a Frankovka 2007 – původní pouze grafika, veškeré údaje doplněny dle přání
zákazníka*



Chardonnay a Cabernet Sauvignon



Modrý Portugal a Frankovka rosé



Veltlínské zelené