

# **Analýza konkurenceschopnosti firmy Kromexim, a. s.**

Aneta Hanáková

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta HANÁKOVÁ**

Osobní číslo: **M070345**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy Kromexim, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum a zpracování pramenů se zaměřením na konkurenceschopnost podniku.

### II. Praktická část

- Zhodnoťte současné konkurenční postavení společnosti na trhu.
- Zpracujte analýzu vnitřních a vnějších faktorů konkurenceschopnosti společnosti.
- Na základě provedených analýz vypracujte návrhy pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] KOTLER, P. Marketing a management. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.  
[2] PORTER, M. Konkureční výhoda. Praha : Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.  
[3] PORTER, M. Konkureční strategie. Praha : Victoria Publishing, a. s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.  
[4] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.  
[5] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Ladová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 19.5.2010

.....  
*Handwritten signature*

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

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

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

## **ABSTRAKT**

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti společnosti Kromexim a. s. a je rozdělena do dvou hlavních částí. První část obsahuje teoretické poznatky z oblasti konkurence a konkurenceschopnosti, získaných z průzkumu literárních pramenů, které nabízejí různá pojetí těchto pojmů a dalších, s nimi souvisejících. Praktická část směřuje k analýze konkurenceschopnosti firmy Kromexim a. s. při použití nástrojů SWOT analýzy, PEST analýzy a BCG matice. Po vyhodnocení těchto analýz byla navrhována možná opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, SWOT analýza, PEST analýza, BCG matice

## **ABSTRACT**

The topic of this bachelor thesis is an analysis of competitiveness of the company Kromexim Ltd. and this is divided into two parts. First part includes theoretical facts about competition and competitiveness, which were drawn from literally sources, where we can find variety of explanations for this topic. Practical part points to analysis of competitiveness of the company Kromexim Ltd., using instruments as SWOT analysis, PEST analysis and BCG matrix. Some possible provisions for improving company's competitiveness have been suggested after evaluation of analyses.

Keywords: competition, competitiveness, SWOT analysis, PEST analysis, BCG matrix

## **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí své bakalářské práce, Ing. Jance Ladové Ph.D. za vstřícnost, inspirativní přístup a cenné připomínky, které mi poskytla v průběhu vypracování této práce.

Rovněž chci poděkovat řediteli společnosti Kromexim a. s., Ing. Jiřímu Hanákovi za čas a praktické rady, které mi poskytl při tvorbě této práce, stejně jako nezbytné relevantní materiály.

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

*„I nepřátelé si mohou prokázat úctu.“*

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST .....</b>	<b>13</b>
1.1 KONKURENCE .....	13
1.2 DĚLENÍ KONKURENCE .....	13
1.2.1 Dokonalá konkurence .....	13
1.2.2 Nedokonalá konkurence.....	14
1.3 KONKURENCESCHOPNOST .....	15
1.3.1 Faktory konkurenceschopnosti.....	15
1.3.2 Důležité aspekty konkurenceschopnosti.....	16
1.4 TOTÁLNÍ KONKURENCE – KONKURENCE V SOUČASNOSTI .....	18
1.4.1 Formy konkurence na dnešních trzích.....	18
1.5 KONKURENČNÍ VÝHODA .....	19
<b>2 ANALÝZY URČUJÍCÍ POZICI PODNIKU .....</b>	<b>21</b>
2.1 BCG MATICE .....	21
2.2 SWOT ANALÝZA .....	23
2.3 PEST ANALÝZA .....	23
<b>3 ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ O KONKURENCI.....</b>	<b>25</b>
3.1 IDENTIFIKACE KONKURENTŮ .....	25
3.2 ROZPOZNÁNÍ STRATEGIE KONKURENTŮ.....	25
3.3 ODHALENÍ CÍLŮ KONKURENCE.....	26
3.4 ODHAD SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK KONKURENTŮ.....	26
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>28</b>
<b>4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>29</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>30</b>
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....	30
5.2 HISTORIE .....	31
5.2.1 Cat Lift Trucks – historie a současnost.....	32
5.3 POBOČKY.....	32
5.4 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ.....	33
5.5 VÝVOJ HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU .....	34
5.6 AKTIVITY SPOLEČNOSTI.....	35
5.6.1 Marketingové aktivity.....	35
5.7 STAV TRHU VZV A PREDIKCE DO BUDOUCNA.....	36
<b>6 NABÍDKOVÉ PORTFOLIO.....</b>	<b>38</b>
6.1 SPECIFIKACE PODMÍNEK LEASINGU .....	38
6.2 NABÍDKA MANIPULAČNÍ TECHNIKY .....	38
6.2.1 Nízkozdvižné vozíky .....	39
6.2.2 Vysokozdvižné vozíky.....	39
Čelní vozíky.....	39



6.2.3	Vozíky skladového vybavení .....	40
6.2.4	Záruka a servis VZV .....	41
<b>7</b>	<b>DODAVATELÉ .....</b>	<b>43</b>
<b>8</b>	<b>ODBĚRATELÉ .....</b>	<b>45</b>
<b>9</b>	<b>HLAVNÍ KONKURENTI.....</b>	<b>48</b>
9.1	KONKURENČNÍ CHOVÁNÍ NA TRHU MANIPULAČNÍ TECHNIKY .....	48
9.1.1	Jungheinrich .....	49
9.1.2	Toyota .....	49
9.1.3	Still.....	50
9.1.4	Linde .....	50
9.1.5	Hyster.....	51
9.1.6	Yale.....	52
9.1.7	Ostatní konkurenti .....	52
<b>10</b>	<b>POUŽITÍ NÁSTROJŮ.....</b>	<b>53</b>
10.1	SWOT ANALÝZA .....	53
10.1.1	Vyhodnocení .....	54
10.2	PEST ANALÝZA .....	55
10.2.1	Vyhodnocení .....	57
10.3	BCG MATICE .....	58
10.3.1	Vyhodnocení .....	59
<b>11</b>	<b>NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>61</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>70</b>

## ÚVOD

Konkurence a konkurenceschopnost všech společností napříč všemi odvětvími je dnes jedním z nejvíce zmiňovaných pojmů. Stále více platí, že v tržním prostředí přežijí pouze ti nejsilnější. Firmy bez konkurenčních výhod nemají šanci uspět. Bohužel, samotné vědomí konkurenční výhody neznamena tržní přežití, je zde hrozba substitutů a záležící také na našich konkurentech, kteří pokud jsou rychlí a pružní, nám mohou naši konkurenční výhodu ukrást a využít ji tak pro svůj prospěch. Jak se svět stále více globalizuje, tyto hrozby se stávají čím dál silnějšími a reálnějšími.

Avšak nejen konkurenti rozhodují o tržním úspěchu či neúspěchu společnosti, jsou to především zákazníci, kdo zajistí firmě přežití. Chování zákazníků se v čase mění, mění se i jejich potřeby, priority a samozřejmě životní úroveň. Společnost, která chce přežít se musí umět zákazníkům nejen přizpůsobit, ale i předvídat jejich potřeby a přání. V současném konkurenčním prostředí není pro zákazníka nic jednoduššího, než opustit nevýhodného dodavatele statků nebo služeb a najít lepšího z řad jeho konkurentů. Z tohoto vyplývá, že společnosti se nyní více snaží si již získaného zákazníka udržet, protože získání nového zákazníka by bylo velmi nákladné.

Výše uvedené skutečnosti vedou k tomu, že kromě jiného, je i velmi důležitým aspektem udržování aktuálních informací jak o konkurentech, tak i o zákaznících, například formou databází. Informace dnes nabývají na hodnotě, kdo víc ví, většinou vyhrává.

Nestačí mít databázi klientů, konkurentů a dostatek informací o tendencích trhu – je nutné umět tyto informace využít. Tento aspekt lze realizovat skrze kvalitní zaměstnance, jejichž cena, pokud jsou navíc loajální, může být pro společnost jako celek téměř nevyčísitelná. Mnoho firem však tuto složku podceňuje.

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybrala analýzu konkurenceschopnosti firmy Kromexim a. s. z důvodu zajímavé konkurenční strategie v odvětví manipulační techniky v které se promítají nejen lokální dealeři jednotlivých značek, ale také přímí výrobci. Jejich aktivita rozhoduje o konkurenceschopnosti značky v globálním měřítku.

Cílem práce je popsat současné tržní postavení společnosti, identifikovat hlavní konkurenty na trhu a provést příslušné analýzy, které povedou k vyřešení otázky konkurenční schopnosti firmy. K uskutečnění tohoto cíle je práce rozdělena do dvou částí. První je teoretická, která se týká výzkumu literárních pramenů v oblasti konkurenceschopnosti. Druhá

část je praktická a opírá se o znalosti uvedené v teoretické části. V praktické části je charakterizována analyzovaná společnost, identifikováni její konkurenti na trhu a poté jsou použity nástroje k posouzení konkurenceschopnosti společnosti a její pozice na trhu. Jedná se o nástroje SWOT analýzy, PEST analýzy a BCG matice.

Po vyhodnocení výsledků těchto analýz byla navržena možná opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti analyzované společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Definicí konkurence existuje celá řada. Pokusila bych se ji tedy vyjádřit v souvislosti s překladem slova „konkurence“, které znamená soupeření, soutěžení.

### 1.1 Konkurence

Je nutné si uvědomit, že konkurence se netýká jen ekonomického pohledu, ale rovněž sociálního, kulturního, etického, politického a tedy opomíjení jakéhokoli pohledu se nám může stát osudným, když ekonomické hledisko zůstává hlavním.

Konkurenci můžeme definovat jako otevřenou množinu konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí, funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů. [4]

Je to vztah mezi dvěma a více subjekty (konkurenty). Aby konkurent mohl být nazýván konkurentem, musí splňovat minimálně tyto dva předpoklady:

- a) musí disponovat konkurenčním potenciálem- tedy musí být „konkurenční“
- b) musí mít zájem vstoupit do konkurence - „konkurenční“ zájem- a tudíž musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost (pokud hovoříme o konkurenci v podnikání).[9]

### 1.2 Dělení konkurence

V odborné literatuře lze najít mnoho typologií dělení konkurence, rozhodla jsem se zmínit jedno z nejpoužívanějších.

#### 1.2.1 Dokonalá konkurence

Dokonale konkurenční odvětví je takové, ve kterém probíhá hospodářská soutěž mezi mnoha konkurenty, kteří nabízejí, co se týče vlastností téměř stejný výrobek nebo službu. Ceny u všech budou prakticky stejné, protože zde není žádný základ pro diferenciaci.

Tyto požadavky jsou velmi těžko uskutečnitelné, takže model dokonalé konkurence v realitě neexistuje. Slouží však pro základní pochopení fungování trhu a odvíjejí se z něj další tržní modely.

### 1.2.2 Nedokonalá konkurence

Nastává na trhu tehdy, pokud se výrobci snaží ovlivnit chování spotřebitele prostřednictvím zvýhodňování svého produktu oproti jiným výrobcům.

Nedokonalá konkurence se dále dělí na konkrétní specifické druhy:

- 1) **Čistý monopol** – jedna společnost poskytuje v určité zemi nebo oblasti, jistý výrobek nebo službu. Pokud je takováto společnost neregulovaná, může tohoto postavení zneužívat – účtovat si vysoké ceny, provádět malou nebo žádnou inzerci, poskytovat minimální úroveň služeb. Vstup dalšího subjektu na trh ovládaný monopolem je obtížný.
- 2) **Oligopol** – menší počet větších firem vyrábějících vysoce standardizované až diferencované výrobky.
  - a) *Čistý oligopol* – několik málo společností, které produkují podobné komodity. Není možné účtovat si cenu vyšší, než je tržní.
  - b) *Diferencovaný oligopol* - jedná se o několik společností vyrábějících výrobky, které je možno rozdělit dle kvality, prvků, stylu nebo služeb. Konkurenti se na tomto trhu snaží získat vedoucí postavení v některé z těchto vlastností, aby mohli svým zákazníkům, kterým se tato vlastnost líbí, účtovat vyšší cenu. [6]

Parametr	Mnoho producentů	Jeden nebo několik producentů
Nediferencovaný produkt	Čistá konkurence	Čistý monopol
Diferencovaný produkt	Monopolistická konkurence	Oligopol

Tab. 1 - Klasifikace konkurence z hlediska závislosti typu produktu na množství jeho produktů [2]

### 1.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je základní podmínkou existence podniku a jejím důsledkem je schopnost udržovat a rozšiřovat majetek vlastníka podniku. Být konkurenceschopný je tedy otázkou strategického významu – zodpovědnost za tuto složku by tedy mělo přijmout vrcholové vedení. [3]

Dle Michaela Portera je schopnost konkurence 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. (porter)

Dá se tedy říci, že se jedná o schopnost přežít na trhu, obstát na něm se svým zbožím, sledovat nové trendy na trhu a přizpůsobovat svůj výrobek nadále tak, aby byl stále konkurenceschopný. [11]

Podniky, které chtějí být konkurence schopné v dnešním světě a úspěšně se dále rozvíjet, musí zvládnout dvě nové charakteristiky chování

- a) Vysokou flexibilitu a rychlost reakce na potřeby zákazníků – nestačí jen reagovat na potřeby zákazníků, ale tato reakce musí být rychlá a flexibilní
- b) Proaktivní chování podniku ve vztahu k zákazníkům – rychle a flexibilně zareagovat na potřeby zákazníků nestačí, je potřeba se hlouběji zaměřit na zákaznickova přání [3]

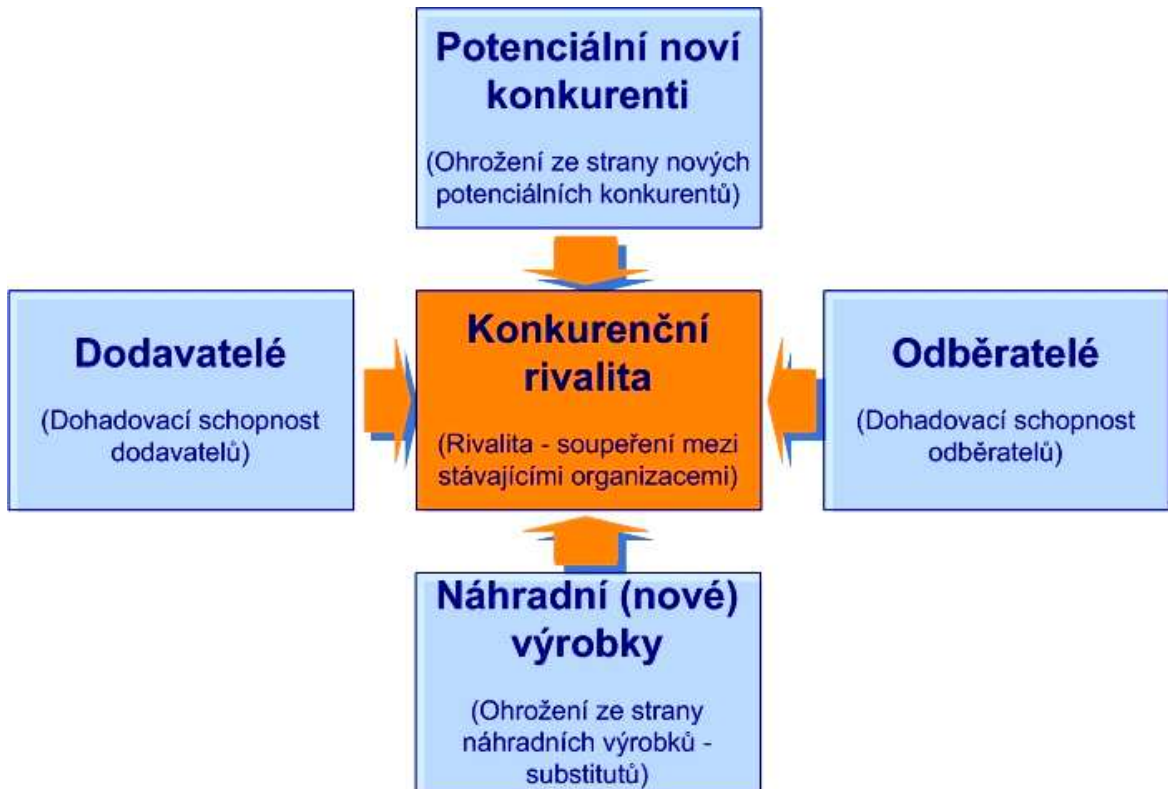
#### 1.3.1 Faktory konkurenceschopnosti

##### a) vnější

Michael Porter identifikoval pět faktorů, které se rozhodují o konkurenceschopnosti v odvětví, přičemž jejich souhrnné působení určuje předpoklady pro dosažení konečného zisku v odvětví:

- 1) potencionální noví konkurenti (hrozba vstupu nových konkurentů na trh)
- 2) stávající konkurence (a její soupeření v odvětví)
- 3) dodavatelé a odběratelé (zde je míněna jejich dohadovací schopnost)
- 4) nové výrobky (hrozba vstupu nových substitutů na trh)
- 5) zákazníci (rostoucí vyjednávací schopnosti zákazníků)

Síla působení těchto faktorů se různí dle konkrétního odvětví a může se měnit současně s vývojem tohoto odvětví a podnik je většinou nemůže přímo ovlivňovat.



Obr. 1 - Porterův model pěti sil [11]

#### b) vnitřní

V tomto případě se jedná o faktory, které podnik může svým jednáním ovlivnit. Jedná se především: kvalita produkce, výrobní prostředky a procesy, schopnost inovace, flexibilita, náklady na produkci či pracovní sílu, kvalifikace zaměstnanců, přístup ke zdrojům financování, neplýtvání časem, péče o zákazníka nebo dobré jméno firmy. [11]

#### 1.3.2 Důležité aspekty konkurenceschopnosti

Zvýšit svou konkurenceschopnost lze mnoha způsoby, uvedu zde ty, které jsou dle mého názoru nejdůležitější:

- **Inovace**

Firma, která neinovuje, začne časem zaostávat za svými konkurenty. Nakolik je však možné udělat z inovace svou konkurenční výhodu, závisí na používané strategii firmy, jakou částku je ochotna a schopna uvolnit na vědu a výzkum. Inovaci může rozdělit:



- a) *Technologická* – vývoj nových technologických postupů výroby, strojů s důrazem na zvýšení kvality a snížení nákladů
- b) *Výrobová* – týká se výrobků, které jsou již na trhu, takovéto výrobky je třeba stále vylepšovat, aby zůstaly pro zákazníka stále atraktivní.

- **Vztah k zákazníkům**

Zákazníci rozhodují o úspěchu či neúspěchu společnosti. Je tedy nutné s nimi udržovat kontakt, přizpůsobovat se jejich přáním a nabídnout dostatek doplňkových služeb oproti konkurenci. Dnes zákazníci nejsou příliš loajální k určité značce, avšak podaří-li se společnosti takového zákazníka získat, je to velké plus, takovýto zákazník mimo nakupování také doporučuje společnost dalšímu okruhu potenciálních zákazníků.

- **Pružnost a flexibilita společnosti**

Pro podnik jsou důležité informace o zákaznících, jejich přání a potřeby, aby na ně stihly včas zareagovat a inovovat či zavést na trh nový výrobek. Tyto informace se dají získat prostřednictvím marketingového průzkumu a podnik by jej proto měl provádět.

- **Obchodní síť**

Firma, produkující větší množství výrobků by měla zvážit vytvoření vlastní obchodní sítě, a tím vycházet vstříc svým zákazníkům. Tím je možné nabídnout produkt co nejvíce lidem na daném území. Zde by se hlavně měly zkvalitňovat služby v nabídce zboží, jeho představení a ochotou prodávajícího personálu přispívat k jeho poptávce.

- **Reklama**

Reklama je velmi důležitým nástrojem v konkurenčním boji, naprosto nezbytná je hlavně při zavádění nového výrobku na trh, aby se dostal do podvědomí veřejnosti. Dnes je na trhu takové množství výrobku všeho druhu, že výrobek, který byl uveden bez reklamy, jako by neexistoval, zákazníci o něm nebudou mít ani ponětí.

- **Sledování konkurence**

Je nezbytné monitorovat kroky konkurence ve všech oblastech, od vývoje nových výrobků až po její silné a slabé stránky. Avšak mnoho firem v současnosti sledování konkurence podceňuje. [7]

## 1.4 Totální konkurence – konkurence v současnosti

Jedná se o dnešní situaci na trzích – je zde velký počet firem, homogenní produkty, přístup k informacím pro všechny kupující i prodávající (výhoda internetu), svoboda vstupu a výstupu z trhu. V takovýchto podmínkách se firmy vystavují riziku, že budou muset prodávat své produkty za cenu, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. Zákazník má dnes velkou svobodu výběru, na trhu se totiž nachází mnoho firem a vzniká tak obrovský přebytek nabídky. Podniky si konkurují i na trhu pracovních sil, kde soutěží o kvalitní lidské zdroje a na finančním trhu, kde mají zájem o úvěry. Konkurenční výhody se znehodnocují v čase, jestliže nejsou budovány a dále rozvíjeny.

### 1.4.1 Formy konkurence na dnešních trzích

- a) **Konkurence přímá a alternativní** – jedná se prolínání jednotlivých odvětví – mobilní telefon již dnes může sloužit jako mp3 přehrávač, stejně jako fotoaparát. Zákazník tímto prolínáním získal více alternativ k uspokojení svých potřeb.
- b) **Konkurence lokální a globální** – na lokálním trhu firmy soutěží již také s globálními konkurenty, kteří se snaží využít výhody globálního hráče.
- c) **Konkurence vůči zákazníkovi** – zajistit optimální cenu přijatelnou pro organizaci i pro zákazníka
- d) **Konkurence uvnitř firmy** – ve velkých organizacích, které zastřešují více značek, může dojít k vzájemné konkurenci, kdy firmy soupeří například o investice na další rozvoj od majitelů
- e) **Konkurence na finančním trhu** – na finančním trhu si konkurují firmy, které se ucházejí o úvěry, státní dotace nebo daňové úlevy
- f) **Konkurence na trhu práce** – je potřeba vytvořit zaměstnanecké prostředí, které je pro zaměstnance přijatelné a vytváří po něj přidanou hodnotu, jinak snadno odejde ke konkurenci.
- g) **Konkurence legální a nelegální** – v konkurenčním boji se využívají i nelegální prostředky, korupce roste, dochází ke ztrátám vinou stále více se rozšiřujícího plagiátorství
- h) **Konkurenční výhody se znehodnocují v čase** – jakákoliv získaná konkurenční výhoda je časově omezená – časový horizont takové výhody je krátký [7]

## 1.5 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je měřítkem výkonu společnosti v konkurenčním tržním prostředí. Pokud podnik dokáže vytvořit hodnotu pro své zákazníky, která převyšuje náklady na její vytvoření, pak tato hodnota je konkurenční výhodou. 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. [11]

Dle autorů není žádoucí, nahlížet na podnik jako celek z pohledu konkurenční výhody. Konkurenční výhodou se totiž může stát cokoli, na cestě od návrhu výrobku až po poprodejní servis. Pokud podnik jakoukoli z těchto disciplín zvládne lépe než konkurenti, popřípadě se mu podaří v průběhu vytvořit jistou diferenciaci, sníží celkové náklady, může získat konkurenční výhodu.

Dle Portera existují tři základní typy konkurenční výhody:

### a) Výhoda nízkých nákladů

Podnik má výhodu nízkých nákladů, pokud jsou jeho souhrnné náklady a provoz nižší než u konkurence. Vyžaduje zavést výkonné výrobní zařízení (sériová výroba), důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů, kontrolovat všechny typy náklady a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. K dosažení těchto cílů je nezbytné, aby věnoval značnou pozornost kontrole nákladů v manažerské sféře.

Výhoda nízkých nákladů spočívá také v tom, že poskytují ochranu před soupeřením konkurentů, proti vlivným dodavatelům a chrání firmu před mocnými odběrateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta. Zavedení strategie nízkých nákladů si může vyžádat velké počáteční kapitálové investice do technologického zařízení a počáteční ztráty při získávání podílu na trhu, avšak tento podíl na trhu poskytuje další velké možnosti úspor při nákupech. Vylepšování tohoto systému vede ke stálému snižování nákladů.

### b) Diferenciace

Tato výhoda spočívá v hodnotě, kdy se podnik snaží odlišit od ostatních konkurentů něčím, co je pro zákazníky cenné a učinit tímto svůj výrobek jedinečným. Pečlivě si vybere jednu nebo více vlastností svého produktu, které mnoho kupujících v daném segmentu vnímá

jako důležité, a vybuduje si jedinečné postavení, aby mohl uspokojovat zákazníky. Za svou jedinečnost je odměněn vyšší cenou.

**c) Fokus**

Tato strategie spočívá v soustředění se na specifický segment uvnitř daného odvětví. Podnik s fokální strategií si vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně na míru, aby sloužila jen těmto, nikoli jiným segmentům. Využívá širokého záběru ostatních konkurentů, kteří se nedokážou přizpůsobit přesně jednotlivým segmentům. Firma využívající fokus tedy využívá možnosti, jak nadprůměrně uspokojit svůj segment, protože ostatní konkurenti jej uspokojují nedostatečně. [11]

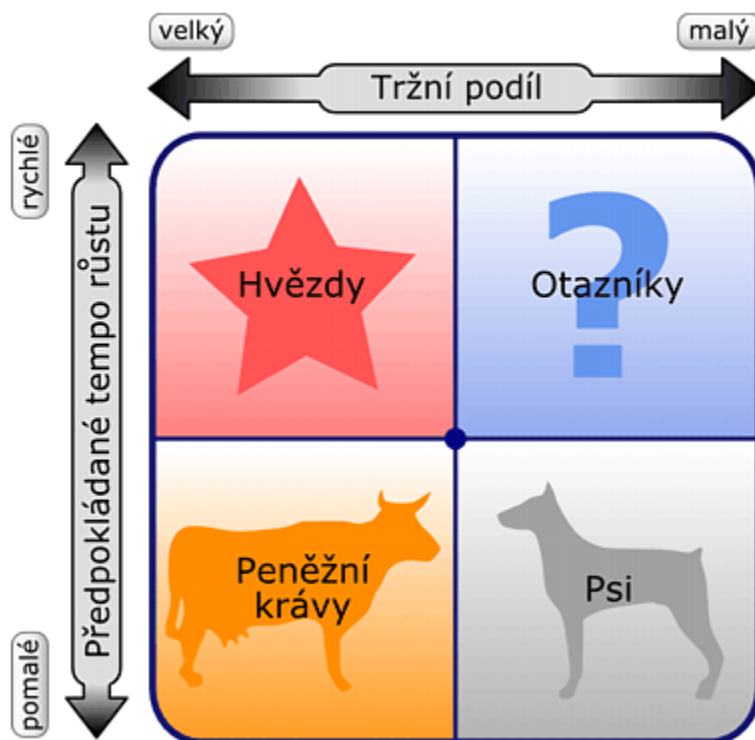
## 2 ANALÝZY URČUJÍCÍ POZICI PODNIKU

Existuje mnoho nástrojů, které lze využít pro hodnocení postavení firmy na trhu, její konkurenceschopnosti a hodnocení výrobků či služeb. Níže jsem zpracovala teoretické poznatky k jednotlivým nástrojům, které jsou poté aplikovány k hodnocení firmy v praktické části.

### 2.1 BCG matice

Model bostonské matice je používán k určení silných a slabých stránek firmy a využívá vztahu dvou základních kritérií, a to růstu trhu a relativního podílu na trhu. Je však nutné si uvědomit, že tato metoda poskytuje pouze rámcový nástin možných konkurenčních výhod firmy nebo rámcově identifikuje následky určitých příčin, silných či slabých stránek konkurence. [1]

Matice je rozčleněna do čtyř polí, které představují typy podnikatelských jednotek což jsou – otazníky, hvězdy, dojně krávy, hladoví psi.



Obr. 2 - Matice bostonské poradenské skupiny [5]

Charakteristika jednotlivých jednotek:

- **Otazníky**

Jejich podíl na trhu roste, ale je prozatím velmi malý. Potřebují značnou finanční podporu, aby si tento podíl udržely či případně zvýšily. Management podniku rozhoduje, které z těchto podnikatelských jednotek mají výhled stát se „hvězdami“ a které ne. Ty, které nesplňují tyto požadavky, musejí ukončit svou činnost. Kvůli své špatné pozici v soutěžení mají slabé působení ve vydělávání peněz.

- **Hvězdy**

Tyto jednotky mají značný podíl na trhu, který stále roste. Firma očekává, že tyto jednotky budou v budoucnosti hlavním zdrojem zisku, a proto musí na podporu jejich postavení vynakládat značné peněžní prostředky. Jestliže dochází v pozici hvězd ke zpomalení tempa růstu tržeb, stávají se postupně hvězdy dojnými krávami.

- **Dojné krávy**

Peněžní krávy jsou pro firmu zdrojem největší finanční hotovosti. Firma nemusí vynakládat velké finanční prostředky na rozšiřování výrobních kapacit, jelikož tempo růstu poklesne. Tato obchodní jednotka zabírá vedoucí postavení na trhu, a proto se těší mimořádným ekonomickým výhodám a dosahuje vyšších podílů na celkovém zisku. Firma využívá peněžní krávy k placení účtů, a aby podporovala své hvězdy, otazníky a psy.

- **Hladoví psi**

Jedná se o výrobky s malým podílem na trhu a nemající perspektivu – spotřebují příliš mnoho času a zdrojů podniku a neposkytují dostatečné výnosy. Tyto výrobky již nejsou perspektivní a pro firmu znamenají do budoucnosti spíše přítěž než čistý zisk. Třebaže vykazují účetní zisk, veškeré tyto prostředky musejí být zpětně reinvestovány, aby byly schopné udržet si jejich relativního tržního podílu. Společnost by proto měla zvážit, na jak dlouho se jí vyplatí tyto psy vydržovat, případně zvážit inovaci výrobku.

Postavení strategických podnikatelských jednotek se v čase mění. Mnoho výrobku začíná svůj životní cyklus jako otazník, je-li úspěšný, přesune se do hvězd. Po nějakém čase se tempo růstu trhu zpomalí a tím pádem se výrobek stane dojnou krávou. Poté management zváží, zda je vyřadit z portfolia, nebo je přesunout do hladových psů. [5]

## 2.2 SWOT analýza

Jedná se o vyhodnocení silných a slabých stránek podniku, jejích příležitostí a hrozeb. Zahrnuje monitorování externího a interního marketingového prostředí. 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).

<p><b>Silné stránky (strengths)</b></p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.</p>	<p><b>Slabé stránky (weaknesses)</b></p> <p>Zde se zaznamenávají oblasti, ve kterých jsou konkurenti lepší a firma by se je měla snažit zlepšit.</p>
<p><b>Příležitosti (opportunities)</b></p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které při využití mohou přinést úspěch a zvýšit firmě zisk.</p>	<p><b>Hrozby (threats)</b></p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou firmu oslabit z mnoha hledisek.</p>

Obr. 3 - Matice SWOT analýzy [10]

Obecně platí, že silné stránky (např. dobré jméno podniku, kvalitní technologie, finanční zdroje) a slabé stránky (např. komplikovaná výroba, zadluženost, problémy s jakostí) je schopen podnik v určitém časovém horizontu a za použití finančních prostředků zlepšovat. 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. [6]

SWOT analýza patří k oblíbeným nástrojům, ale její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak zvlášť podstatný.

## 2.3 PEST analýza

Pest analýza vyhodnocuje působení makroekonomických vlivů na společnost a zaměřuje se na budoucnost, nikoli na aktuální stav. Sledované faktory se dělí do čtyř skupin:

- **politické**

Legislativa monopolů, zákony na ochranu životního prostředí, daňová politika, omezení zahraničního obchodu, politika zaměstnanosti, stabilita vlády.

- **ekonomické**

Obchodní cykly, trend růstu HND, úrokové sazby, peněžní zásoby, inflace, nezaměstnanost, volné zdroje, dostupnost energie a náklady.

- **sociální**

Demografické podmínky, distribuce příjmů, sociální mobilita, změny životního stylu, postoj k práci a volnému času, konzumní styl života, úroveň vzdělání.

- **technologické**

Vládní výdaje na výzkum, vládní a průmyslové zaměření na technologické aktivity, nové objevy, rychlost přenosu technologií, míra zastarávání. Porter, konkurenční strategie [10]



### 3 ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ O KONKURECI

Při procesu poznávání konkurence by měla firma vědět o svých konkurentech následující věci: Kdo jsou hlavní konkurenti? Jaké jsou jejich strategie? Jaké jsou jejich cíle? V čem jsou jejich přednosti a slabiny?

Pokud podnik chce být dostatečně konkurenceschopný a mít efektivní marketing, neobejde se bez dobré znalosti svých konkurentů. Firma musí neustále srovnávat své výrobky, ceny, odbytové cesty a reklamu s konkurencí, a tímto způsobem pak rozpoznat, kde jsou její výhody a co je naopak její slabou stránkou, kterou je potřeba zlepšit. [6]

#### 3.1 Identifikace konkurentů

Je důležité si uvědomit, že rozsah konkurence je velmi široký a pokud obchodujeme např. v potravinách, nejsou našimi jedinými konkurenty jen další firmy v potravinářství, ale široké spektrum dalších výrobců z rozličných odvětví.

Podle Kotlera můžeme na základě nahraditelnosti výrobku rozlišovat čtyři úrovně konkurentů:

- a) Firma může za své hlavní konkurenty považovat firmy, které nabízejí podobné výrobky stejným zákazníkům za podobné ceny.
- b) Firma se může k otázce konkurence stavět v širším úhlu a považovat za své konkurenty výrobce podobných výrobků všech tříd.
- c) Firma může vidět záležitosti ještě hlouběji a považovat za konkurenty všechny firmy, které nabízejí podobnou službu.
- d) Nejširší způsob nahlížení na konkurenta je, že jím musí být považován každý, kdo soupeří o tytéž zákaznickovy peníze. [6]

#### 3.2 Rozpoznání strategie konkurentů

Za nejbližší konkurenty jsou považováni ti, kteří se zaměřují na totožný cílový trh a používají stejnou strategii. „*Strategická skupina je skupina firem, uplatňujících stejnou strategii na daném trhu*“. Tato identifikace strategických skupin napomáhá přinášet několik poznatků.

Nejprve informace o síle vstupních bariér pro každou skupinu a za druhé, v případě, že firma vstoupí do určité strategické skupiny tak členové skupiny se automaticky stanou jejími klíčovými konkurenty.[6]

Ačkoliv nejintenzivnější konkurenční boj se objevuje především mezi firmami ze stejné strategické skupiny, existuje i rivalita mezi skupinami. Za prvé, některé strategické skupiny se mohou zaměřit na totožné skupiny zákazníků. Například hlavní zájmy výrobců s různými strategiemi se mohou vztahovat ke stejným zákazníkům. Za druhé, zákazníci vždy nemusí vidět velké rozdíly v nabídce. Za třetí, každá skupina může chtít usilovat o rozšíření svého tržního spektra, zejména jsou-li firmy v podstatě rovnocenné co do velikosti a síly, a jejich bariéry pohyblivosti mezi skupinami jsou nízké.

### 3.3 Odhalení cílů konkurence

Je užitečné si pro začátek osvojit tvrzení, že každý konkurent bude chtít dosáhnout maximálního čistého zisku. Ale i zde můžeme nalézt rozdíly. Firma se může zaměřit na krátkodobé dosahování nadprůměrných zisků, nebo na dlouhodobé dosahování nižších, ale pravidelných zisků. Další rozdíl tvoří orientace svých myšlenek některých firem na „spokojenost“ a ne na „maximalizaci“. Stanoví si cílový zisk na určité výši a jsou spokojeny s jeho dosažením a to i přesto, že je možné dosáhnout i vyšších zisků např. použitím jiné strategie.

Alternativním přístupem k problému je úvaha, že každý konkurent má větší počet cílů, kterým jednotlivě přiřazuje různou důležitost a váhu. Pozornost klademe k míře důležitosti, jakou konkurent přiřazuje běžné ziskovosti, podílu na trhu, toku hotových peněz, předním technologiím, úrovni služeb atd. Znalost souboru konkurentových cílů a jejich vážnosti nám umožní zjistit, zda je konkurent spokojen se stávajícími finančními výsledky, jak bude reagovat na různé typy konkurenčního útoku apod. Například konkurent usilující o nejnižší náklady bude reagovat mnohem aktivněji na vývoj výrobního procesu jiného konkurenta než na jeho rozšíření reklamy. Cíle konkurentů jsou určovány a ovlivňovány mnohými faktory: velikostí podniku, jeho historií, současným stavem řízení, ekonomikou atd.[6]

### 3.4 Odhad silných a slabých stránek konkurentů

Firma musí identifikovat přednosti a slabiny svých konkurentů. Prvním krokem firmy musí být sběr nejnovějších informací o podnikání svých konkurentů:

- prodeji
- podílu na trhu

- zisk
- návratnosti investic
- obratu peněz
- nových investicích
- využití kapacit [8]

Některé informace lze získat obtížně. Nicméně, jakákoliv informace pomůže vylepšit odhad předností a slabín konkurence. Firmy se zpravidla dozvídají informace o svých konkurentech ze sekundárních zdrojů, osobních zkušeností nebo z doslechu. Prováděním primárního marketingového průzkumu mezi zákazníky, dodavateli a obchodníky mohou rozšířit své znalosti. Takové informace pomáhají při rozhodování, koho na trhu atakovat[6]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Po zpracování teoretických pramenů týkajících se tématu mé bakalářské práce, jsem sestavila osnovu zpracování praktické části, podle které je třeba postupovat při hodnocení konkurenceschopnosti popisované společnosti:

### 1) Provedení základní charakteristiky společnosti

K tomu aby bylo možné provést celkovou analýzu, je třeba nejprve společnost blíže charakterizovat, poukázat na její historii, její současný stav a nastínit stručnou analýzu dosahovaných ekonomických hodnot, především hospodářského výsledku a dále také vývoj počtu zaměstnanců.

### 2) Zobrazení portfolia

Nastínění předmětu podnikání, nabídky výrobků a služeb s nimi spojených.

### 3) Dodavatelé

Charakteristika nejvýznamnějších dodavatelů společnosti, jejich podíl na celkovém nákupu od společnosti, posouzení jejich vyjednávacího vlivu.

### 4) Odběratelé – zákazníci

Charakteristika nejvýznamnějších dodavatelů společnosti, jejich podíl na tržbách společnosti.

### 5) Analýza konkurentů

Charakteristika nejvýznamnějších konkurentů v odvětví, jejich podíl na celkové kapacitě trhu.

### 6) Použití marketingových nástrojů

Zde použiji praktické nástroje analýzy konkurenceschopnosti, což jsou BCG matice, SWOT analýza a PEST analýza a vyhodnotím výsledky těchto analýz.

### 7) Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti a pozice na trhu

Z výsledků analýz provedených v předchozím bodě vyvodím návrhy a popíši možné návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti popisované společnosti.

## 5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost Kromexim Material Handling a.s. se zabývá distribucí manipulační techniky, jako jsou čelní vozíky a vozíky skladového vybavení na český a slovenský trh. Firma poskytuje nejen prodej VZV (pozn. vysokozdvizný vozík), ale také odborný servis s náhradními díly, možnost pronájmu na dobu určitou, finanční leasing a služby spojené s prodejem této techniky, tj. např. školení obsluhy VZV, optimalizaci struktury skladové techniky aj.



*Obr. 4 - Logo společnosti Kromexim a. s. [14]*



*Obr. 5 – Logo společnosti Mitsubishi Forklift Trucks [14]*

### 5.1 Základní údaje

Obchodní firma: Kromexim Material Handling a. s.

Sídlo: Kroměříž, Hulínská č. 3445, PSČ 767 56

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 2 000 000,- Kč

Identifikační číslo: 269 23 106

## 5.2 Historie

Společnost Kromexim Material Handling a.s. patří do skupiny společností Kromexim založené v roce 1994, která se zabývá zejména manipulační technikou, prodejem automobilů značek Renault a Toyota, výrobou rozvaděčových skříní a STK pro nákladní automobily.

V roce 1995 společnost zahájila prodej manipulační techniky Toyota v České republice. O pět let později, v roce 2000 byla podepsána distribuční smlouva a společnost se stala výhradním dovozcem této manipulační techniky pro Českou a Slovenskou republiku.

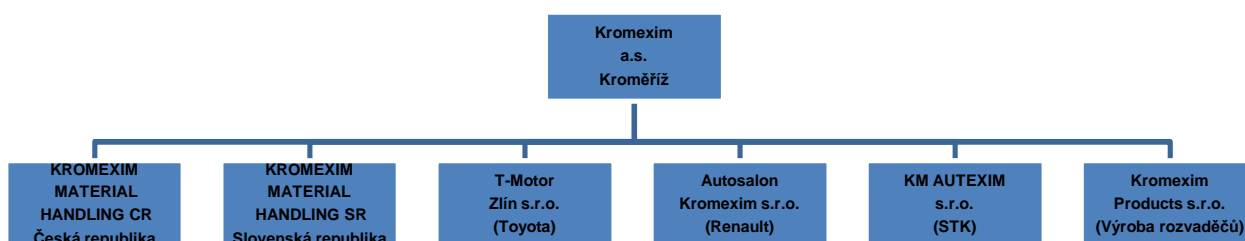
V roce 2003 došlo k založení Kromexim Material Handlig a. s. a vyčlenění prodeje a servisu manipulační techniky do této společnosti.

Za sedmileté období oficiálního distributorství firma úspěšně zavedla značku Toyota na český a slovenský trh manipulační techniky a získala mezi své zákazníky řadu jak menších, tak i velkých firem z většiny oblastí průmyslu a služeb.

V roce 2007 došlo ke strukturálním změnám v rámci evropské organizace Toyoty a s tím k změnám v distributorské síti. Tyto změny nebyly v souladu s firemní strategií, a proto v této značce společnost pokračuje jako nezávislý distributor s orientací na poskytování nejlepšího záručního i pozáručního servisu pro tuto značku na českém i slovenském trhu.

Ve stejném roce firma obdržela nabídku od Evropské centrály na zastoupení značky Cat Lift Trucks. Tato značka má na našem trhu mnohaletou tradici a díky dlouhodobým pozitivním referencím od zákazníků a vlastní zkušenosti s touto značkou se firma rozhodla plnit své poslání profesionální partnera pro manipulační techniku právě s touto značkou.

Nyní, v roce 2010 se společnost stala také výhradním dovozcem další značky VZV, a sice Mitsubishi Forklift Trucks, čímž ještě více posílila svou pozici na trhu manipulační a skladové techniky. Jelikož je tato značka nabízena teprve krátkou dobu, hlavní obchodní značkou prozatím zůstává Catterpillar.



Obr. 6 - Struktura skupiny Kromexim a. s.[14]

### 5.2.1 Cat Lift Trucks – historie a současnost

V roce 1919 založil Lester M. Sears společnost Towmotor Corporation a v roce 1933 navrhl první vysokozdvizný vozík. Byl to první čelní vozík se sedící obsluhou, zvedacím mechanismem a spalovacím motorem. V roce 1965 byla Towmotor Corporation prodána společnosti Caterpillar Tractor Co. A po určitou dobu se vyráběly vozíky se značkou Towmotor a i Caterpillar, později jen Caterpillar a v současné době Cat Lift Trucks.

Dnes je Cat Lift Trucks předním dodavatelem manipulační techniky s kompletní řadou čelních vozíků i skladového vybavení. S podporou celosvětové sítě distributorů zajišťuje kompletní služby a díky globální pokrytí nabízí služby pro mezinárodní projekty. Výrobní závod, který produkuje čelní vozíky se spalovacími i akumulátorovými motory pro evropský trh sídlí v holandském Almere a jeho kapacita je 18 000 strojů ročně. Továrna se rozkládá na ploše asi 66 000 m<sup>2</sup> a zaměstnává kolem 700 pracovníků. Další evropský výrobní závod, který produkuje stroje skladového vybavení se nachází ve Finsku a centrální evropský sklad náhradních dílů sídlí v belgickém Puurs.

## 5.3 Pobočky

Společnost má tři pobočky, z nichž jedna se nachází na Slovensku a zbývají dvě v České republice. Kromě těchto poboček se po republice nachází 10 servisních míst s odborným personálem.

- a) **Kroměříž** -- zde sídlí vedení společnosti, je zde centrální sklad vozíků, dílů a hlavní dílna
- b) **Praha** – prodej, sklad techniky a poskytování servisu
- c) **Bratislava** - prodej, sklad techniky a poskytování servisu





*Obr. 7 - Areál Kromexim a. s. v Kroměříži [14]*

#### **5.4 Vývoj počtu zaměstnanců**

Počet pracovníků společnosti s lety prošel jistým vývojem v souladu s hospodářskou situací na trhu. V roce 2008 pracovalo ve firmě nejvíce pracovníků, ale kvůli dopadům krize musel být tento počet redukován. Kvalitní pracovníci jsou jedním z nejdůležitějších aspektů pro rozvoj a úspěch podniku, což vedení podniku ví a proto jsou za dobře odvedenou práci adekvátně odměňováni. Toto zvyšuje spokojenost zaměstnanců a s tím je spojena i jejich menší migrace, mnoho pracovníků v společnosti působí již od data jejího vzniku. Vztah k zaměstnancům je založen na důvěře a komunikaci, management společnosti také pracovníkům předkládá vize do budoucnosti o tom, kam firma směřuje a jaké jsou její cíle, což posiluje motivaci i loajalitu – pracovníci vědí, že se na tvorbě hodnot pro společnost aktivně podílejí.

	2007	2008	2009	2010
<b>Technici</b>	40	63	51	57
<b>Administrativní oddělení</b>	25	28	24	28
<b>Celkem</b>	65	91	75	85

Tab. 2 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007-2010 [14]

Pozn. Administrativní oddělení zahrnuje – obchodní oddělení, sklad, servisní oddělení, podpora prodeje, podpora servisu

### 5.5 Vývoj hospodářského výsledku

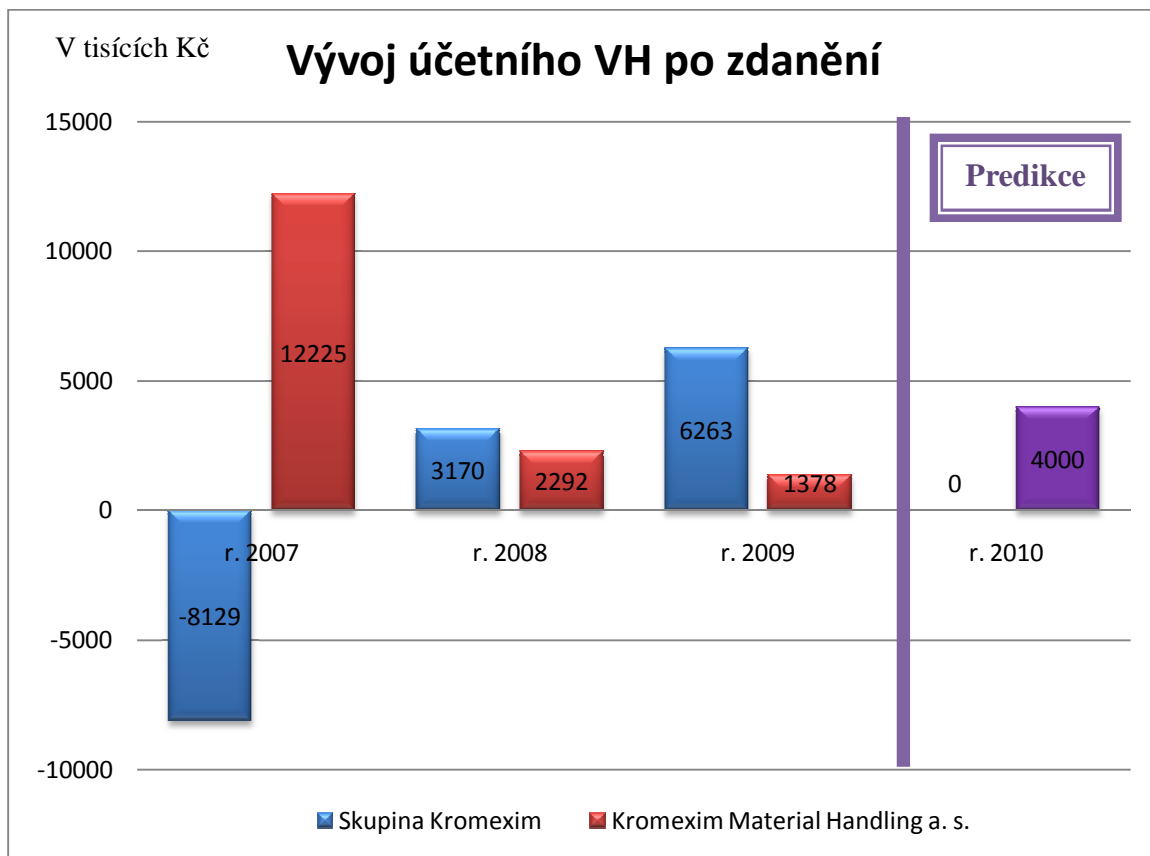
Vývoj hospodářského výsledku v letech 2007-2010 se odvíjí od mnoha faktorů, nejvýraznější se na něm podepsala hospodářská krize a s ní spojený propad trhu VZV, který je podrobněji rozebrán níže, v kapitole o stavu trhu VZV, v aktuálním roce 2010 je naopak očekáván mírný růst díky postupné obrodě trhu a získání licence pro prodej další značku VZV.

V tis. Kč	2007	2008	2009	2010 (predikce)
<b>Sazba daně z příjmu</b>	24%	21%	20%	20%
<b>Roční obrat</b>	518 124	527 530	359 476	400 000
<b>Účetní VH po zdanění</b>	12 225	2 292	1378	4 000

Tab. 3 – Vývoj VH po zdanění a ročního obratu [Zdroj: Vlastní zpracování]

Tabulka ukazuje vývoj hospodářského výsledku po zdanění spolu s ročním obratem a měnící se sazbou daně z příjmů pro společnost Kromexim Material Handlig a. s. V grafu níže

je uvedeno srovnání HV po zdanění pro Kromexim Material Handling a. s. a souhrnný HV pro celou skupinu Kromexim.



Obr. 8 - Graf vývoje účetního VH po zdanění [Zdroj: Vlastní zpracování]

## 5.6 Aktivity společnosti

Marketing společnosti se vyvíjí v mnoha různých sektorech. Vzhledem k předmětu podnikání je nutné jej provádět tak, aby se informace dostaly ke správným lidem, tudíž např. reklama v hlavním vysílacím čase v komerční televizní stanici nepřinese užitek, jelikož cílovou skupinou klientů nejsou běžné fyzické osoby, ale většinou pouze firemní klienta. Společnost využívá rozmanitých typů aktivit k podpoře konkurenceschopnosti a dobrého jména firmy.

### 5.6.1 Marketingové aktivity

- Katalogy – společnost si nechává tisknout několik druhů katalogů, od naprosto elementárních o manipulační technice obecně, až po obsáhlé katalogy se specifikací jednotlivých VZV pro vážné zákazníky

- a) Billboardy - firma provozuje tento typ reklamy 2 x ročně na 1 měsíc, pronajímají se billboardy spíše u dálnic z důvodu většího objemu dopravy firmami, což přináší vyšší efektivitu
- b) Veletrhy – společnost se pravidelně účastní strojírenských veletrhů v Brně a Nitře z důvodu navštěvování tohoto trhu specifickou klientelou
- c) Customer event – jde o zákaznické akce zejména pro věrné zákazníky ke zkvalitnění vztahů a stávající klientelu, většinou se konají setkání se zaměřením na sport
- b) Deníky – inzeráty jsou publikovány pouze ve specializovaných magazínech, např. deník Logistika
- d) Web - vlastní stránky jsou nutností, stejně jako inzerce u vyhledávačů v případě zadání klíčových slov

## 5.7 Stav trhu VZV a predikce do budoucna

### 1) Rok 2008

Tento rok byl pro trh VZV poznamenán důsledky krize, kdy se kapacita trhu snížila až o 50% oproti předchozímu roku 2007. V tomto roce společnost prodala 435 nových vozíků Caterpillar – což tvoří 4,35% podíl z celkové tehdejší kapacity trhu, navíc se podařilo překročit plán stanovený výrobcem, který činil 3,12%

### 2) Rok 2009

Pro tento rok činil plán stanovený výrobcem dosažení podílu na trhu ve výši 3,62% . Díky významné zakázce se společnosti podařilo dosáhnout podílu 6,1% na celkovém trhu, aby ovšem nedošlo ke zkrácení reálné situace, tak po propočtech byl podíl na trhu stanoven ve výši 5,3%. Toto představuje významné překročení plánu od výrobce, jakož i nemalé překročení podílu na trhu ve značce Caterpillar proti roku 2008.

### 3) Rok 2010

Plán stanovený od výrobce pro tento rok činí 4,6% - cílem je tedy další nárůst podílu na trhu ve značce Caterpillar a významné překročení plánu daného výrobcem.

Společnost Kromexim od zjištění projevů krize velmi pečlivě sleduje vývoj trhu a průběžně činí opatření k zajištění fungující ekonomiky, budování silné společnosti s přijatelným podílem na trhu a udržení a rozšiřování portfolia spokojených zákazníků.

V boji s důsledky krize společnost dále přijala tyto opatření:

- Snížení počtu pracovníků - původní počet pracovníků na přelomu 2008/2009 činil 113 pracovníků a nyní činí 91 pracovníků, tj. snížení téměř o 20%.
- Byly zrušeny veškeré mimořádné odměny a bonusy poskytované zaměstnancům
- zmraženy meziroční valorizace mezd
- Omezení využívání placených služeb – informační technologie, telefony, tiskárny, pohonné hmoty, plánování dopravy nákladních i služebních cest
- Snížení skladových zásob nových VZV

## 6 NABÍDKOVÉ PORTFOLIO

Společnost KMH poskytuje a nabízí:

- prodej nové a použité manipulační techniky
- finanční leasing
- operativní leasing
- krátkodobý pronájem
- plný servis – záruční i pozáruční
- dodávky náhradních dílů

Do data hospodářské krize převládalo pořizování manipulační techniky prostřednictvím finančních služeb- 70% (z toho 75% operativní leasing, 25% finanční leasing) 30% činily přímé prodeje vozíků.

Po propadu trhu kvůli hospodářské krizi se trh vrátil k přímým nákupům (podíl na tom má neochota bank půjčovat na leasingy), podíl pořizování přes finanční služby činí 50% a podíl přímých nákupů také 50%, přičemž více se prodává použitá technika.

### 6.1 Specifikace podmínek operativního leasingu

Leasing společnost poskytuje standardně na dobu 4 - 5 let, záleží na konkrétních dohodnutých podmínkách. Při leasingu firma stanovuje maximální roční využití vozíku v motohodinách (např. max. 1000 Mth/rok), limit se odvíjí od typu stroje. Po uplynutí doby leasingu je společnosti nabídnut odkup použité techniky.

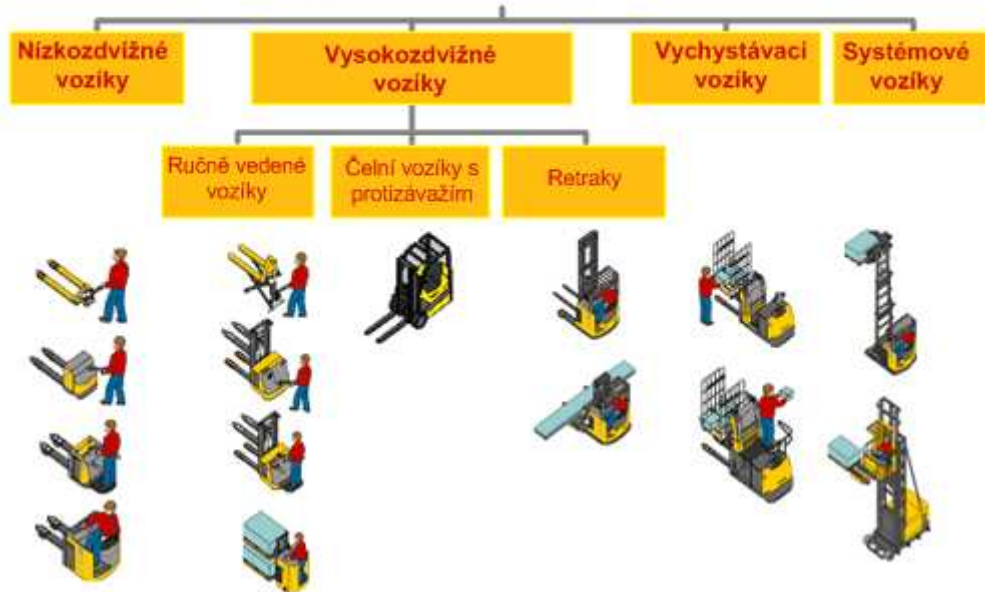
V ceně nájmu je zahrnuto:

- Nájemné
- Pojištění
- Full servis (dle dohody)
- Výměna pneu (max. 1x za 4000 Mth)
- Výměna nosných vidlic (max. 1x za 10000 Mth)

### 6.2 Nabídka manipulační techniky

Obecné členění manipulační techniky:

# Manipulační technika



Obr. 9 - Obecné členění manipulační techniky [13]

Zde uvádím členění, které uplatňuje popisovaná společnost (jednotlivé skupiny strojů mají mnoho různých variací, modelů, tonáží, příplatkových doplňků, které zde neuvádím z důvodu přílišného rozsahu, specifikaci jednoho konkrétního modelu uvádím v příloze k nahlédnutí)

## 6.2.1 Nízkozdvižné vozíky

Jedná se o vozíky pro operativní nasazení vhodné především pro krátké jezdové vzdálenosti, výška zdvihu je omezena.

## 6.2.2 Vysokozdvižné vozíky

### Čelní vozíky

Vysokozdvižné vozíky jsou navrženy a zkonstruovány tak, aby podávaly spolehlivý výkon v těch nejnáročnějších podmínkách po celém světě. Společnost poskytuje nejdelší standardní záruku na čelní vozíky na českém a slovenském trhu.

#### a) Vozíky se spalovacími motory

- dieselové, varianty 1,5 – 16,0 tun
- benzínové/plynové, varianty 1,5 – 7,0 tun

Tyto vozíky, vybavené naftovými motory, mají dostatečný výkon k tomu, aby zvládly náročné pracovní cykly ve vnitřních prostorách i venkovním prostředí.



*Obr. 10 - Čelní vozík se spalovacím motorem značky CAT[14]*

#### **b) Akumulátorové vozíky**

- s elektromotorem, varianty 1,0 – 5,5 tun

Tyto vozíky využívají systém pohonu střídavého proudu, který nabízí zvýšenou produktivitu většímu výkonu a delší výdrž na jedno nabití. Je zde široká nabídka možných konfigurací jak pro lehké pracovní podmínky až po modely do těch nejnáročnějších.

### **6.2.3 Vozíky skladového vybavení**

Tato kompletní řada skladového vybavení zahrnuje elektrické paletové vozíky, zakladače, retraky, třístranné zakladače a vychystávací vozíky. Řada pokrývá všechny typy skladových aplikací, včetně náročných provozů a operací v extrémních teplotách jako jsou např. mrazírenské sklady.

#### **a) Paletové vozíky**

Jedná se o elektrické paletové vozíky s modely pro chodící obsluhu, se stupačkou, s obsluhou stojící či sedící ve vozíku. Řada je určena pro maximální flexibilitu v nakládacích docích.





Obr. 11 - Ručně vedený paletový vozík značky Mitsubishi [14]

#### b) Retraky

Retraky jsou určeny pro intenzivní manipulaci těžkých břemen do maximálních výšek. Je to technika určená pro obsluhu mezi regálovými konstrukcemi; posuvný sloup vozíku umožňuje zúžit manipulační uličky oproti konvenčním čelním vozíkům.

#### c) Vychystávací vozíky

Tyto vozíky obsahují modely pro vychystávání jak z prvních dvou úrovní regálů, tak pro středně a vysokoúrovňové vychystávání. Usnadňují a zrychlují přípravu zakázky skládající se z více výrobků. Vychystávání může probíhat buď ze země, nebo je možné využít zdvihu manipulační techniky a vychystávat i z vyšších pater regálové konstrukce.

#### d) Zakladače

Jedná se o systémové vozíky, které mají minimální nároky na potřebnou šíři manipulační uličky uvnitř regálových polí.

### 6.2.4 Záruka a servis VZV

Čelní vozíky:                                      záruka 36měsíců nebo 3000 mth (motohodin)

Ručně vedené vozíky:	záruka 12 měsíců bez omezení mth
Záruční a pozáruční servis:	zajišťován do 24 hodin od nahlášení poruchy, náhradní díly v případě potřeby nejpozději do 24 hodin.
Servisní střediska:	Praha, Kroměříž, Litvínov, Žatec, Kolín, Nový Jičín, Pardubice, Turnov, Moravské Budějovice, Plzeň

Společnost poskytuje servisní služby po celou dobu životnosti strojů a disponuje dostatečným počtem dílenských i výjezdních mechaniků, kteří jsou dokonale vyškoleni a vybaveni kvalitním nářadím a diagnostickými přístroji. Toto vybavení umožňuje provádět i složitější úpravy přímo v terénu. Ve specializované dílně v Kroměříži se provádí náročné opravy, přičemž společnost vlastní speciální nákladní auto včetně navijáku, které umožňuje naložit nepojízdný vozík bez pomoci jiného zařízení či rampy.

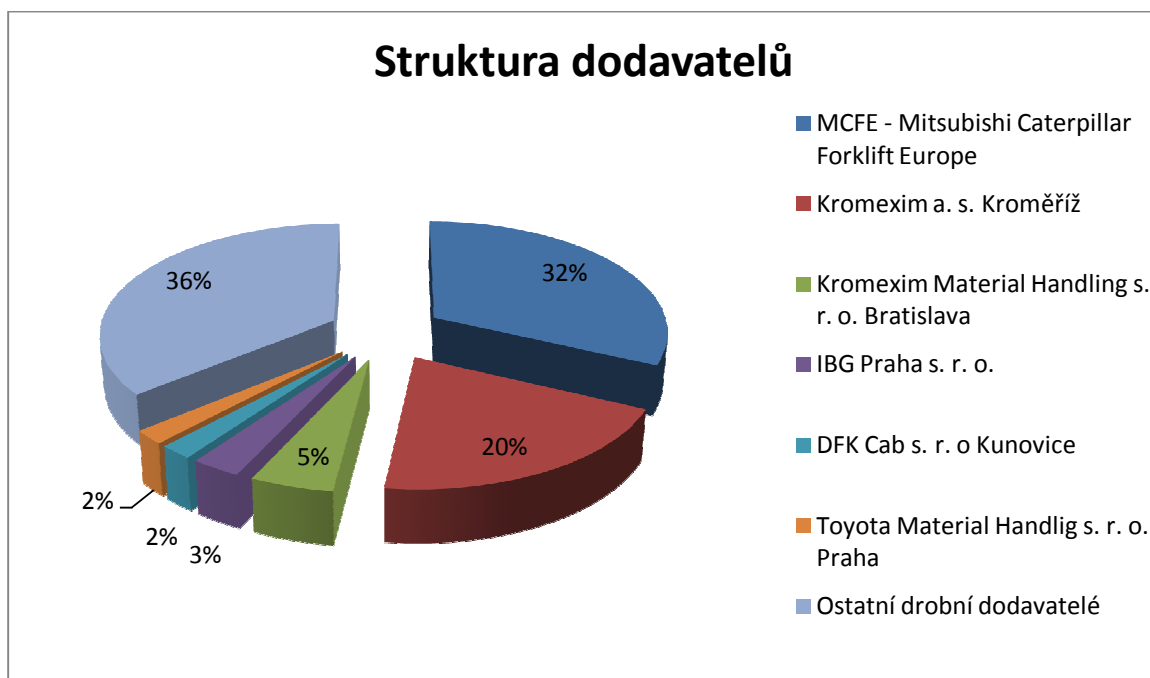
Společnost garantuje servisní zásah do 24 hodin včetně dodání náhradních dílů z Belgie. U větších parků VZV je technik přítomen neustále v místě provozu a při rozsáhlejších opravách je možné zapůjčení náhradních strojů, což minimalizuje prostoje.

**Servis je možno provádět:**

- a) **Za úkon** – servis si objednává zákazník dle potřeby, účtuje se dodaný materiál, doprava a práce
- b) **Full servis** – zákazník platí měsíční paušál za poskytovaný servis, který zahrnuje údržbu i opravy vozíků

## 7 DODAVATELÉ

Společnost velikosti Kromexim a.s. potřebuje ke svému efektivnímu fungování stabilní zázemí od svých dodavatelů. Využívá zdrojů od českých dodavatelů i ze zahraničí a také vnitropodnikové financování skrze celou skupinu Kromexim.



Obr. 12 – Graf struktury dodavatelů společnosti [Zdroj: Vlastní zpracování]

### 1) MCFE - Mitsubishi Caterpillar Forklift Europe

Jedná se o výrobce VZV, tedy výhradního dodavatele vozíků. Nabízí ucelenou řadu značek Cat Lift Trucks a Mitsubishi Fork Lift Trucks. Poskytují podporu pro své zástupce.

Vyjednávací vliv: jako výhradní zástupce pro trh ČR a SR, se společnost musí plně přizpůsobit diktovaným cenám – nemůže si dovolit vyjednávat např. konkurenčními nabídkami

### 2) Kromexim a. s. Kroměříž

Mateřská společnost, od které Kromexim Material Handling odebírá některé služby, jedná se o ekonomické služby, pronájmy budov, odpadové hospodářství, právnické služby, školení, účetnictví,

Vyjednávací vliv: ceny se tvoří po dohodě, jediné omezení je z daňového hlediska – spřízněné společnosti si musí vzájemně fakturovat za ceny obvyklé na trhu

### 3) Kromexim Material Handling s. r. o. Bratislava

Stává se dodavatelem díky rozdělení ČR a SR, jedná se o spřízněnou společnost, která poskytuje stejné služby jako KMH v ČR. Dochází k předfakturaci vozíků a služeb mezi těmito dvěma subjekty.

Vyjednávací vliv: není nutný, daňové omezení stejně jako v případě Kromexim a.s.

### 4) IBG Praha s. r. o.

Jedná se o dodavatele trakčních baterií do elektrických nízkozdvížných a vysokozdvížných vozíků, poskytuje také opravy průmyslových baterií, akumulátory a příslušenství nabíjecí techniky.

Vyjednávací vliv: může si dovolit cenovou manipulaci z 50%, protože na trhu jsou pouze dva hlavní dodavatelé této komodity

### 5) DFK Cab s. r. o.

Dodavatel kabin a topení do kabin pro vozíky. V současné době firma vyrábí celokovové bezpečnostní kabiny, polykarbonátové kabiny a PVC kabiny pro většinu značek vysokozdvížných vozíků, a to jak na standardní vozíky, tak i atypická provedení

Vyjednávací vliv: při cenových dohadech má firma Kromexim lepší vyjednávací pozici

### 6) Toyota Material Handling s. r. o.

Jedná se o objednávku náhradních dílů pro VZV Toyota, které společnost distribuovala dříve a nadále provádí jejich servis pro své zákazníky.

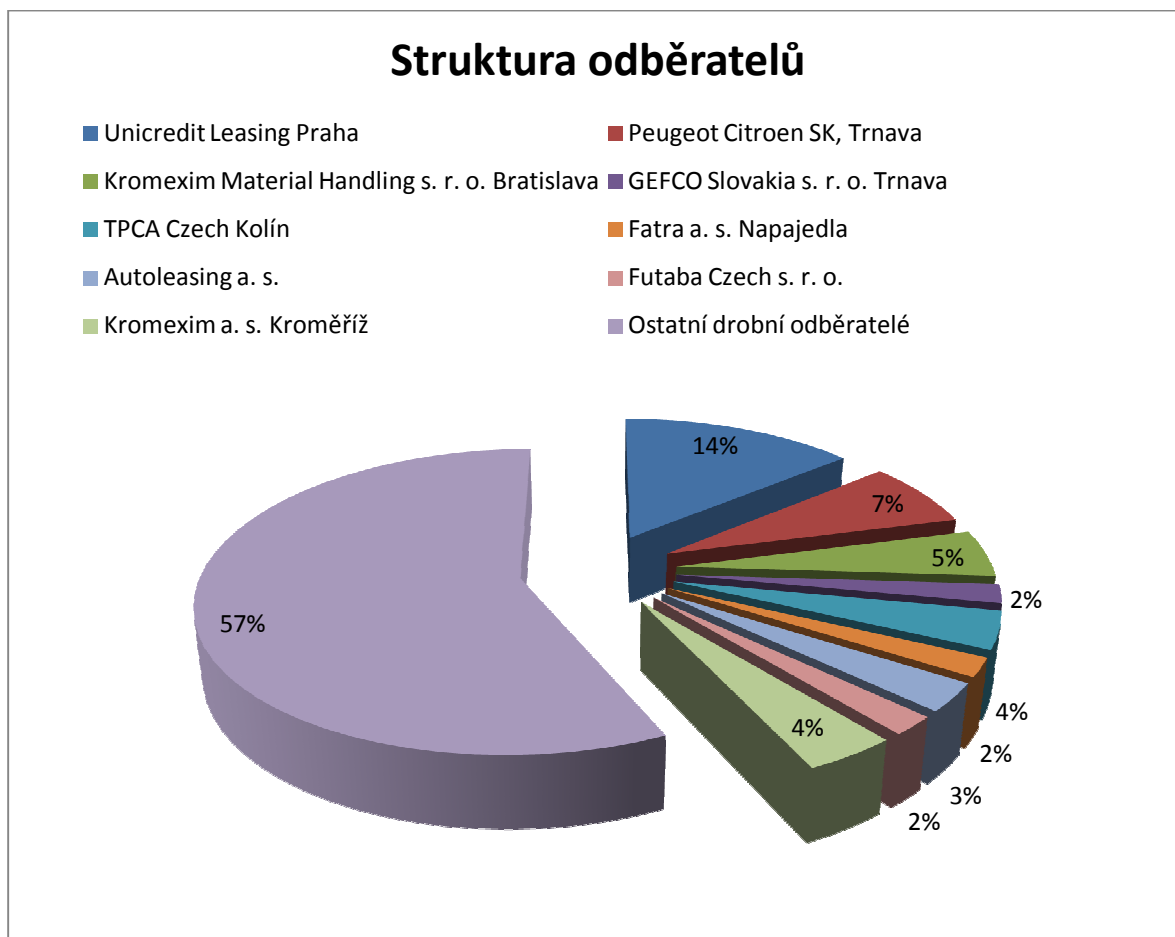
Vyjednávací vliv: ceny náhradních dílů jsou dané, vyjednávat o ceně není možné

### 7) Ostatní

Mezi ostatní dodavatele lze zařadit poskytovatele energie, pohonných hmot, telefonní operátory, poštovní služby, pronájmy budov, atd.

## 8 ODBĚRATELÉ

Okruh odběratelů společnosti je velmi široký. Díky vysoké flexibilitě podniku je možné vyhovět malým regionálním zákazníkům i velkým nadnárodním společnostem. V žádném případě to však neznamená, že si společnost svých menších zákazníků neváží, naopak, pečuje o ně stejně jako o velkého partnera.



Obr. 13 - Graf struktury odběratelů společnosti [Zdroj: Vlastní zpracování]

### 1) Unicredit Leasing Praha

UniCredit Leasing je univerzální leasingovou společností se silným finančním zázemím renomované evropské bankovní skupiny UniCredit Group. Do procesu ve firmě Kromexim vstupuje dvěma cestami:

- a) Pokud se manipulační technika financuje prostřednictvím finančního leasingu- Kromexim fakturuje na UniCredit, v tomto případě a je tedy pouze odběratelem,

- b) Pokud jde o operativní leasing, UniCredit funguje jako dodavatel i odběratel téměř současně - Kromexim fakturuje zboží UniCreditu, který následně to samé zboží pronajímá Kromeximu za předem dohodnutou dobu a v dohodnutých splátkách. Po ukončení operativního leasingu Kromexim, případně jiná společnost ze skupiny Kromexim, garantuje odkup zboží za předem dohodnutou cenu

## **2) Peugeot Citroën SK, Trnava**

Jedná se o automobilku patřící do skupiny PSA Peugeot Citroën, která se v roce 2009 stala největším výrobcem aut na trhu SR. Pro firmu KMH je to největší odběratel komplexních služeb - 240 ks vozíků sestávajících se z dlouhodobého pronájmu a jejich full servis.

## **3) Kromexim Material Handling s. r. o. Bratislava**

Stává se odběratelem díky rozdělení ČR a SR, jedná se o spřízněnou společnost, která poskytuje stejné služby jako KMH v ČR. Dochází k předfakturaci vozíků a služeb mezi těmi-to dvěma subjekty. Nakoupené zboží a služby poté dále poskytuje klientům na Slovensku.

## **4) GEFCO Slovakia s. r. o. Trnava**

GEFCO je logistickým integrátorem specializujícím se na průmyslové podniky a poskytování globálních znalostí v oblastech: příprava a distribuce vozidel, skladování a zásobování, management vratných obalů, letecká a námořní doprava, celní a daňové zastoupení. Společnost přišla na Slovensko zároveň s PSA Peugeot Citroën jako výhradní dodavatel logistických služeb a distributor hotových vozidel značek Peugeot a Citroën na Slovensku. Od KMH dlouhodobě odebírá VZV v dlouhodobém pronájmu a jejich full servis.

## **5) TPCA Czech Kolín**

Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA) je joint-venture firem Toyota Motor Corporation a PSA Peugeot Citroën postavený v roce 2002 v průmyslové zóně Kolín – Ovčáry. Od KMH odebírají 60ks vozíků v dlouhodobém pronájmu a jejich full servis.

## **6) Fatra a. s. Napajedla**

Fatra, a.s. patří mezi významné zpracovatele plastů (PVC, PO, PP a PET) a je nedílnou součástí plastikářského průmyslu v ČR a střední Evropě, patří do skupiny Agrofert. Od KMH odebírá 50 ks vozíků v dlouhodobém pronájmu a jejich full servis.

## **7) Autoleasing a. s.**

Poskytuje finanční a operativní leasing, splátkový prodej a spotřebitelský úvěr. Leasing osobních, užitkových i nákladních automobilů, autobusů i jiné dopravní techniky a leasing strojů a zařízení. Nabízí odbytový leasing pro dodavatele. Funguje ve stejných rolích jako UniCredit Leasing, jen v nižším objemu.

#### **8) Futaba Czech s. r. o.**

Futaba Czech, s.r.o. je dceřinou firmou japonské společnosti Futaba Industrial Co., Ltd., která byla založena v roce 1945. Hlavním předmětem činnosti je výroba automobilových dílů, lisovacích forem a kancelářské techniky. Od KMH odebírá 20 ks vozíků v dlouhodobém pronájmu a jejich full servis.

#### **9) Kromexim a. s. Kroměříž**

Spřízněná společnost, odebírá některé služby a fakturuje je na jiné koncové uživatele (z historických důvodů – tato společnost vznikla dřív než KMH, proto stále má některé své zákazníky a z pohledu klienta není důvod je přesouvat pod firmu KMH)

#### **10) Ostatní drobní odběratelé**

Drobní odběratelé, odebírají vozíky nebo jen servis. Např. Unipetrol Litvínov, Valeo Rakovník, Pivovar Krušovice, Znovín Znojmo aj.

## 9 HLAVNÍ KONKURENTI

Konkurence na trhu manipulační techniky je široká. V případě popisované společnosti se jedná hlavně o české a slovenské konkurenty. Uvedené pořadí konkurentů odráží jejich sílu, tj. prvně uvedený je největším konkurentem společnosti. Na trhu existuje samozřejmě více konkurentů, než zde uvádím, ale tito již nejsou ve stejném segmentu jako popisovaná společnost, jedná se např. o nové značky v oblasti manipulační techniky a/nebo kvalitativně vzdálené od značek CAT a Mitsubishi.

**Podíl na trhu společnosti KMH:**

Caterpillar - 6%	}	$\Sigma$ 8%
Mitshubishi - 2%		

### 9.1 Konkurenční chování na trhu manipulační techniky

Trh konkurence v této oblasti se chová poněkud jinak než je běžné ve většině odvětví. Konkurenti se samozřejmě navzájem hlídají, sledují a vedou si o sobě evidenci. Nedochozí tu však k přizpůsobování cen podle nejsilnějšího konkurenta na trhu, ani přejímání různých akčních nabídek, slev a výhod. Každá společnost uskutečňuje svou vlastní cenovou politiku a apeluje na zákazníka zejména kvalitou a doplňkovými službami.

K cenové válce však dochází v okamžiku, kdy se má realizovat lukrativní nabídka od velké společnosti. Tyto společnosti většinou zadají takovou nabídku více značkám na trhu a poté vybírají tu nejvýhodnější. V průběhu výběrového řízení běžně dochází k několikanásobnému přehodnocování nabídek ode všech zúčastněných. V tomto případě již společností nejde pouze o zisk, cennější jsou pro ně reference od velkého zákazníka, které získají, pokud vyhrají výběrové řízení. Proto se občas stává, že finální nabídka není pro vítěze zisková z krátkodobého hlediska zisková.

Společnost Kromexim tedy, jak bylo řečeno výše, monitoruje chování svých konkurentů, jejich podíl na trhu a konkurenční sílu, ale tvoří si svou vlastní cenovou strategii a nechává se jimi inspirovat jen v určitých oblastech.

Hlavními konkurenty společnosti jsou:



### 9.1.1 Jungheinrich

**Podíl na trhu: 25%**

Společnost Jungheinrich patří k předním světovým dodavatelům manipulační techniky, skladového hospodářství, projektování skladových celků a řízení toku materiálu a je největším konkurentem pro popisovanou společnost. Značku pro náš trh zastupuje společnost Jungheinrich ČR. Firma působí v České republice od roku 1992, kde během několika málo let rozšířila svou působnost v oboru manipulační techniky na všechny regiony. Centrála firmy sídlí v Modleticích nedaleko Prahy. V portfoliu firmy naleznete vysokozdvížné i nízkozdvižné vozíky, regály různých druhů a provedení, vychystávací vozíky, paletové vozíky a další logistická řešení a produkty. Disponuje širokou nabídkou použité a repasované manipulační techniky, od ručních paletových vozíku přes vysokozdvížné vozíky až po repasované vozíky přesně na míru zákazníka.

Jungheinrich dále v rámci svých služeb nabízí pronájem manipulační techniky přesně dle potřeb zákazníka. K dispozici je více než 1500 pronajímatelných vozíků. Jmenovitě například ruční paletové vozíky, nakladače kontejnerů, samozřejmě vysokozdvížné i nízkozdvižné vozíky, čelní vozíky a mnoho dalších. Samozřejmostí je perfektní servisní zázemí manipulační techniky.



*Obr. 14 – Logo společnosti Jungheinrich*

### 9.1.2 Toyota

**Podíl na trhu: 18%**

Japonský výrobce je velmi známý nejen v oblasti manipulační techniky, firma většinou poukazuje na své prvenství v jakosti a kvalitě. Dealerem této značky v ČR je společnost Toyota Material Handling CZ, která spadá pod dozor Toyota Material Handling Europe (TMHE). TMHE řídí evropské aktivity společností Toyota v oblasti materiálové manipulace. TMHE je evropskou regionální organizací skupiny Toyota Material Handling Group (TMHG). TMHG je součástí společnosti Toyota Industries Corporation, předního světového výrobce manipulační techniky. S více než šedesátiletou tradicí v oboru a aktivitami ve více než 30 evropských zemích nabízí ucelené portfolio čelních vysokozdvížných vozíků,

skladových vozíků a podpůrných služeb. Jejich evropské výrobní závody se nacházejí ve francouzském Ancenis, švédském Mjölby a italské Bologni.



*Obr. 15 – Logo společnosti Toyota*

### 9.1.3 Still

**Podíl na trhu: 13%**

Společnost Still je nadnárodní korporace s pobočkami po celém světě. Poskytuje široký a kvalitní sortiment v oblasti manipulační techniky, aktivně se věnuje vědě a výzkumu - posledním počinem je program na úsporu energií Blue-Q, který umožňuje u jejich zařízení úsporu 10-20 procent při stejném užitečném výkonu. Jejím prodejcem pro trh ČR a SR je Still ČR s. r. o.



*Obr. 16 – Logo společnosti Still*

### 9.1.4 Linde

**Podíl na trhu: 13%**

Značka Linde je na českém trhu zastupována od roku 1990 prostřednictvím společnosti Linde Material Handlig s. r. o. Společnost dodává nízkozdvižné a vysoko zdvižné vozíky, náhradní díly a regály a regálové systémy na míru, poskytuje autorizovaný servis vozíků a komplexní služby a poradenství v oblasti manipulační techniky, navrhuje optimalizaci flotily a logistická řešení. Hlavní sídlo se nachází v Praze a hustá síť prodejních a servisních poboček plně pokrývá celé území České republiky. Na slovenském trhu zajišťuje stejné obchodní aktivity společnost Linde Material Handling Slovenská republika s.r.o.



Obr. 17 – Logo společnosti Linde

### 9.1.5 Hyster

**Podíl na trhu: 8%**

Firma Hyster se řadí k předním světovým výrobcům manipulační techniky. Vysoce kvalitní stroje mají díky neustálému technologickému pokroku vynikající jízdní a manipulační vlastnosti a zároveň jsou výborně ergonomicky řešeny. V současnosti Hyster Europe patří ke skupině Nacco Materials Handling Group (NMHG), což je největší výrobce vysokozdvížných vozíků na světě. V roce 1997 vyrobila MNHG více než 72 000 vozíků. Vysokozdvížné vozíky Hyster jsou vyráběny na celém světě. 90 % vozíků prodávaných v Evropě, Africe a na Blízkém východě vzniká v závodech ve Skotsku, Severním Irsku a Nizozemí, které jsou akreditovány normami ISO. Výrobní paleta společnosti Hyster zahrnuje vysokozdvížné vozíky s nosností od 1 do 50 tun, stejně jako skladovou techniku. Dealerem této značky pro náš trh je společnost Phoenix-Zeppelin, spol. s r.o., která se považuje za vedoucí firmu na trhu stavebních a zemních strojů, manipulační techniky a energetických systémů v České republice. Je součástí koncernu Zeppelin GmbH, který se orientuje na stavební stroje a energotechniku.



Obr. 18 – Logo společnosti Hyster

### 9.1.6 Yale

**Podíl na trhu: 5%**

Yale působí v oblasti manipulace přes více než 75 let a má nezávislou distribuční síť zahrnující více než 350 dealerů v 62 zemích. Výrobu zajišťuje 11 výrobních závodů Nacco Materials Handling Group na čtyřech kontinentech. V Evropě prodávají produkty z těchto míst – Craigavon v Severním Irsku, Irvine ve Skotsku, Masate a Modena v Itálii a Nijmegen v Nizozemí. Značku na našem trhu zastupuje společnost Yale CZ s. r. o., zastoupení má v 7 regionech ČR. V oboru manipulační techniky pracuje již od roku 1991, obchodní zastoupení pro Yale získala v roce 2002.



*Obr. 19 – Logo společnosti Yale*

### 9.1.7 Ostatní konkurenti

**Podíl na trhu: 10%**

Kromě výše zmíněných konkurenčních značek existuje celá řada dalších, např. Komatsu, Nissan Forklift Trucks, Deska aj. Tyto VZV ovšem nedosahují kvalit strojů od Catterpillar a Mitsubishi, ani nemají prozatím významnější podíl na trhu.

## 10 POUŽITÍ NÁSTROJŮ

Pro praktické posouzení konkurenceschopnosti jsem zvolila použití následujících nástrojů:

1. BCG matice
2. SWOT analýza
3. PEST analýza

### 10.1 SWOT analýza

Ve spolupráci s vedením společnosti a jejími výzkumy, jsem sestavila následující SWOT analýzu:

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 let zkušeností s prodejem manipulační techniky</li> <li>• Dostupnost skvělých referencí od velkých společností</li> <li>• Snadná dostupnost servisních techniků</li> <li>• Garance dodání náhradních dílů do 24 hodin</li> <li>• Možnost okamžitého zapůjčení náhradního stroje při poruše</li> <li>• Z důvodu předchozího dealování značky Toyota má nyní firma skvělé znalosti o tomto konkurentovi</li> <li>• Zkušenosti a loajální pracovníci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Společnost CAT nemá v ČR dlouhou tradici</li> <li>• Kvalita strojů je o něco nižší v porovnání s německými značkami a Toyotou</li> <li>• Podpora od společnosti CAT není příliš silná</li> <li>• Značka Mitsubishi je na trhu poměrně nová – nízký tržní podíl</li> <li>• Prozatím nepřilíš vysoký podíl na trhu celkově</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání více zakázek od velkých společností</li> <li>• Rozvoj nové značky Mitsubishi</li> <li>• Kleslá poptávka po manipulační</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toyota má mnoho informací o firmě a jejím fungování</li> <li>• Konkurenti využívají synergie efektu – kromě manipulační techniky nabí-</li> </ul>

<p>technice – příležitost k získání nových zákazníků</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expanze na další trhy v rámci EU</li> <li>• Získání licence na další značku VZV</li> <li>• Rozšíření předmětu podnikání o činnost blízko manipulační technice – stavební stroje nebo skladové regály</li> </ul>	<p>zejí také těžkotonážní stavební stroje</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levná manipulační technika z Asie</li> <li>• Značka Jungheinrich na trhu stále posiluje</li> <li>• Konzervativní zákazníci – nechtějí měnit značku své již zavedené manipulační techniky</li> </ul>
---	--

Tab. 4 – SWOT analýza firmy KMH a. s. [Zdroj: Vlastní zpracování]

### 10.1.1 Vyhodnocení

#### Silné stránky:

Z nastíněné analýzy je zřejmé, že firma má mnoho silných stránek, kterých si je vědoma, přičemž tyto převládají nad slabými. Nejvýznamnější silnou stránku jsou pro firmu její zkušenosti v oboru, které spolu s kvalitními zaměstnanci vytváří velmi dobrou konkurenční výhodu. Proto by společnost měla uskutečňovat aktivní personální politiku, aby zaměstnanci neodcházel ke konkurenci. Detailní znalost výrobků Toyota zase přináší užitečné postřehy o tom, v které oblasti je která značka lepší a patřičnou výhodu pak využít.

#### Slabé stránky:

Společnost Caterpillar je ve světě uznávanou značkou v oblasti manipulační techniky i stavebních strojů, v české republice však nemá dlouhou tradici. Společnost se snaží změnit toto povědomí veřejnosti, avšak nejspíše to nějakou dobu potrvá, navíc když firma Caterpillar sama o sobě nevytváří příliš mnoho reklamních aktivit na našem trhu. Otázka kvality je velmi ožehavá, z části je to výsledek marketingových reklam orientovaných na jakost od společnosti Toyota. Dealer značky však s tímto nemůže nic zásadního provést, kvalita závisí přímo na výrobcu.

#### Příležitosti:

Společnost nyní zajišťuje veškerou manipulační techniku pro několik velkých společností a předpokládá získání dalších. Pro zákazníky, kteří si nebyli jisti značkou CAT, nyní nabízí novou značku Mitsubishi s puncem japonské výroby a předpokládá tak získání dalších zákazníků. V odvětví všeobecně klesla poptávka, firmy hledaly alternativní řešení k manipu-

laci, ale nyní poptávka začne pravděpodobně opět pomalu stoupat a zákazníci budou hledat nového partnera pro řešení manipulace, což může být právě firma Kromexim. Na českém a slovenském trhu je již firma zavedená a prosperuje, nabízí se tedy expanze na další trhy, vše je zatím v rovině jednání.

### **Hrozby:**

Stejně jako Kromexim má detailní informace o Toyotě, tak i Toyota disponuje dostatkem informací o nich, které může využít pro svůj prospěch. Někteří konkurenti (např. Phoelix Zeppelin) využívají spřízněnosti skladové manipulační techniky s těžkotonážní stavební technikou, což mohou využít velcí zákazníci, kteří potřebují obě techniky. Investice do zajištění licence na takové stroje by však byla velmi vysoká a společnost o ní zatím neuvažuje.

## **10.2 PEST analýza**

### **Politické faktory**

- Podpora podnikání ze strany státu – snížení daně z příjmů právnických osob
- Nestabilní politická situace – boj politických stran, možnost opětovného zvýšení daně z příjmů PO
- Vydávání vyhlášek k podpoře bezpečnosti práce na pracovišti
- Podpora zaměstnávání zdravotně postižených osob – daňové úlevy

### **Ekonomické faktory**

- snížení prodeje
- prodlužují se doby inkasa pohledávek
- nutnost snížení mezd a výhod zaměstnancům
- bankovní instituce jsou opatrnější v poskytování úvěrů – vyžadují více interních citlivých údajů, vyšší sazby
- silná globální konkurence – pokud není značka VZV úspěšná ve světě, pravděpodobně na tom nebude lépe ani její dealer pro danou lokaci
- díky silné konkurenci si zákazníci mohou dovolit více manipulovat se svým dodavatelem – získání každé zakázky je velmi nákladné
- zvyšující se nároky na kvalitu

**Sociální faktory**

- zvyšující se úroveň vzdělanosti – dostatek kvalifikovaných osob
- zájem o stroje s hybridním pohonem – ochrana životního prostředí
- zaměstnanci požadují více výhod

**Technologické faktory**

- investice do vědy a výzkumu – zdokonalování strojů
- vývoj ekologicky šetrných strojů
- rozvoj obchodování přes internet
- rostoucí význam doplňkových služeb

	Faktory	Trend	Dopad	Důležitost 1 - nejnižší, 5 - nejvyšší
<b>Politické faktory</b>	Sazba daně z příjmů	klesající	úspora nákladů a uvolnění dodatečných prostředků pro jiné účely	4
	Politická stabilita	nestabilní	Změny v legislativách způsobují nesrovnalosti	3
	Vyhlášky – bezpečnost práce	rostoucí	Zvyšování požadavků ze strany státu i zaměstnanců na zajištění bezpečnosti – zvýšení nákladů	2
	Podpora zaměstnávání zdravotně postižených	Mírně rostoucí	Snížení daně odváděné státu, úsporu lze využít pro jiné účely	2
<b>Ekonomické faktory</b>	Prodej	klesající	Snížení ziskovosti a podílu na trhu	4
	Prodloužení doby inkasa pohledávek	rostoucí	Nedostatek volných peněžních prostředků	5
	Vyjednávání o úvěru	rostoucí	Sdílení citlivých interních informací s jiným subjektem	4
	Globální konkurence	Mírně rostoucí	Snížení podílu na trhu	3
	Vyjednávací síla zákazníků	Mírně rostoucí	Zvýšení nákladů na uskutečnění prodeje	2
	Požadavky na kvalitu	rostoucí	Zvýšení nákladů, odliv zákazníků ke kvalitnějším výrobkům	2



<b>Sociální faktory</b>	Úroveň vzdělanosti	rostoucí	Dostatek kvalifikovaných pracovníků	2
	Zájem o životní prostředí	rostoucí	Upřednostňování ekologicky šetrných výrobků	3
	Požadování zaměstnaneckých výhod	Mírně rostoucí	Vytváření kreativních a užitečných výhod	2
	Životní úroveň	rostoucí	Neovlivňuje poptávku na strojírenském trhu	1
<b>Technologické faktory</b>	Investice do vědy a výzkumu	Mírně rostoucí	Je nutné neustále inovovat, výrobky nesmějí zastarat	3
	Vývoj ekologicky šetrných strojů	rostoucí	Tendence k ochraně životního prostředí	3
	Obchodování přes internet	rostoucí	Rozšiřování služeb poskytovaných přes Internet	2
	Doplňkové služby	rostoucí	objevování nových způsobů jak zaujmout zákazníka	2

Tab. 5 – PEST analýza firmy KMH a. s. [Zdroj: Vlastní zpracování]

### 10.2.1 Vyhodnocení

V analýze jsou přiřazeny jednotlivým faktorům stupně důležitosti od nejnižšího po nejvyšší. Z analýzy je zřejmé, že politické faktory hrají důležitou roli, zejména daň z příjmu právnických osob a s tím spojené obavy o možném opětovném zvýšení této daně, pokud vláda prosadí její zvýšení. Všechny tyto faktory mají významný vliv na rozhodování managementu. Pokud dochází k neustálým změnám v legislativě, mění se i podmínky v podnikání, které nemusí být až tak výhodné. Z ekonomických faktorů je nejzávažnějším problémem prodloužená doba inkasa pohledávek, ke které došlo po hospodářské krizi ve všech odvětvích. Je proto nutné motivovat odběratele k včasným platbám, aby nedocházelo k nedostatku peněžních prostředků a tím k platební neschopnosti, když jinak společnost nemá problémy. Snížení prodeje bylo nejcitelnější hned po krizi, nyní se s ním společnost již vyrovnala a naopak se snaží stimulovat poptávku na trhu. Dalším aktuálním problémem je nutnost poskytovat detailní informace a rozborů finančním institucím, které jsou nyní opatrnější v poskytování úvěrů, protože případný únik těchto informací by pro firmu mohl mít závažné dopady. V sociálních a technologických faktorech se promítá hlavně inklinování zákazníků k ekologicky nezávadným výrobkům. Toto je však plně v kompetenci výrobce, zda investuje do výzkumu alternativních možností pohonu, prozatím je tedy urgentnost

nížká, firma ovšem o těchto tendencích může výrobce informovat a dát mu tak podnět k rozvoji v této oblasti. Obchodování přes internet je dnes velmi žádané a rozšířené, avšak v odvětví manipulační techniky kde se obchoduje v řádech milionů, není možné a pravděpodobně ani žádoucí.

Rok	Sazba daně
1999	35%
2000-2003	31%
2004	28%
2005	26%
2006-2007	24%
2008	21%
2009	20%
2010	20%

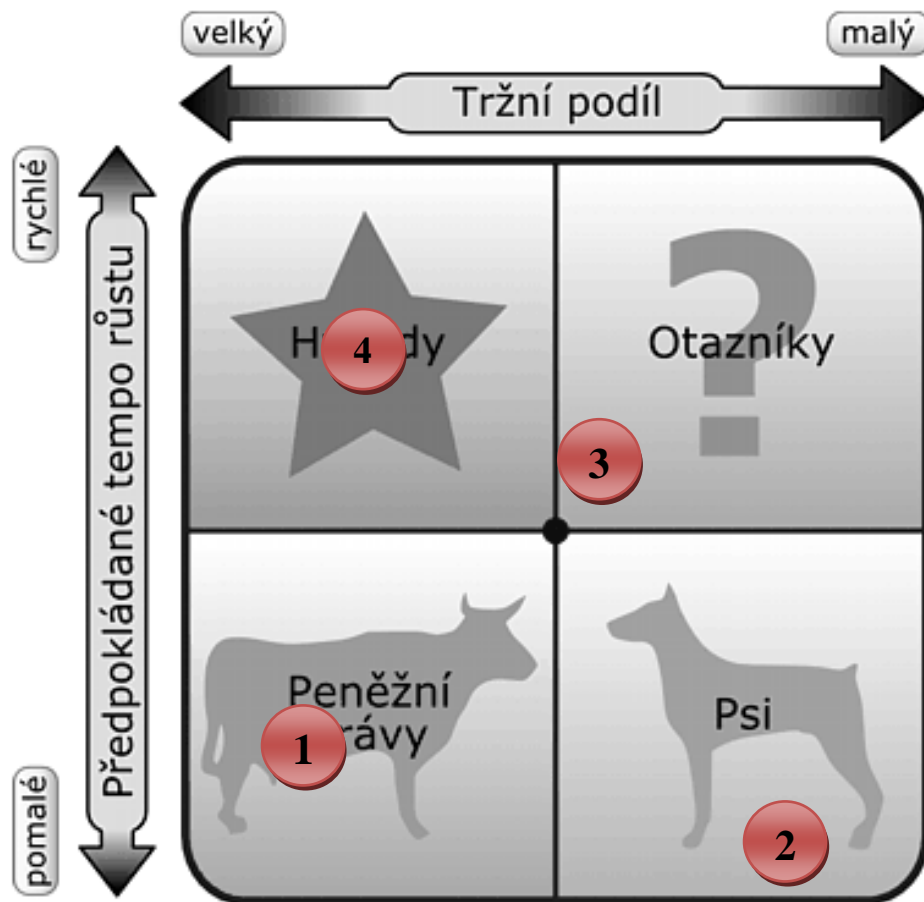
Tab. 6 - Historický vývoj daně z příjmu právnických osob v ČR [12]

### 10.3 BCG matice

Profil BCG matice byl sestaven na základě interních informací společnosti o prodeji výrobků a služeb, jejich podílech na celkových tržbách a aktuálních trendů v poptávce. Tyto skutečnosti byly dále rozděleny do segmentů vyhovujících členění BCG matice a po konzultaci s vedoucím obchodního oddělení zařazeny do příslušných polí. Z průzkumu tržeb vyplynulo, že největší podíl tvoří prodej použité techniky, přičemž od všech modelů je to zhruba stejné procento s mírným nárůstem čelních VZV. Kategorii psů obsadili speciální VZV, na které společnost dostává pravidelně zakázky, ale je jich velmi málo a jejich počet stagnuje. Se středním podílem na trhu a dle aktuálního vývoje růstu poptávky, byli do otazníků zařazeny elektrické VZV, jejich je problematika popsána ve vyhodnocení.

#### Legenda:

1. **Peněžní krávy** - Prodej použité techniky (největší podíl – čelní VZV)
2. **Psi** - Prodej speciálních vozíků
3. **Otazníky** – Prodej elektrických vozíků
4. **Hvězdy** – Zatím není



Obr. 20 – BCG matice pro firmu KMH a. s [Zdroj: Vlastní zpracování].

### 10.3.1 Vyhodnocení

#### Peněžní krávy:

Do peněžních krav lze ve společnosti zařadit prodej použité techniky všech modelů, náhradních dílů a poskytování servisu. Tyto služby tvoří hlavní předmět podnikání a společnosti z nich plynou největší příjmy. Mají velmi stabilní, mírně rostoucí podíl na trhu, který nezaznamenal výkyvy dokonce ani v době krize

#### Psi:

Zde jsou zařazeny speciální stroje, které mají svůj malý podíl na trhu, který neroste a ani se jeho růst neočekává. Situace je stejná jak u přímého prodeje, tak i u pronájmu, společnost však neuvažuje o jejich stažení z prodeje. Jedná se například o systémové vozíky.

#### Otazníky:

Typickým představitelem otazníků na poli manipulační techniky jsou elektrické vozíky. Podíl na trhu je u nás středně vysoký, ale dle trendu ze západní Evropy se očekává velký

růst, tempo růstu se také zvyšuje. Problémem však je jejich prodejnost po uplynutí doby nájmu z důvodu vysoké ceny nové trakční baterie a prodejci zatím nedovedou odhadnout, jak na tuto skutečnost bude trh reagovat. Pokud příznivě, mohly by se tyto VZV později přesunout do hvězd.

Příklad problematiky prodeje po 5 letech používání:

- a) Motorový vozík po 5 letech používání – Prodejní cena - 120 000 Kč
  - Nutnost pořízení/výměny částí VZV je nepravděpodobná, případná pořizovací cena relativně nízká
- b) Elektrický vozík po 5 letech používání – Prodejní cena - 120 000 Kč
  - Nutnost pořízení nové trakční baterie – PC 90 000 – 100 000 Kč

### **Hvězdy:**

V této kategorii prozatím neexistuje na trhu manipulační techniky stroj, jehož podíl na trhu by strmě stoupal, trh manipulační techniky je poměrně konzervativní. Tato kategorie by v budoucnu mohla obsahovat VZV s hybridním pohonem, pokud bude vyroben.

## 11 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Z analýzy společnosti je zřejmé, že její postavení společnosti na trhu je dobré. Její vedení dělá vše pro to, aby toto postavení nejen udržela, ale i zlepšila. Uvedená doporučení vycházejí z provedených analýz a konzultací vedených s managementem společnosti.

### 1) Zlepšení povědomí o značce na českém a slovenském trhu

*Odhadované náklady na zavedení opatření:*

- *Osvěta trhu - 800 000 Kč/rok*

Jak bylo řečeno v předchozích kapitolách, značka Caterpillar nepůsobí na českém a slovenském trhu příliš dlouho. Někteří potenciální zákazníci mohou být tedy vůči ní poněkud skeptičtí. Doporučuji tedy zlepšení povědomí opřít hlavně o historii samotné značky Caterpillar, který je sama o sobě dosti obsáhlá a její úspěchy ve světovém měřítku.

### 2) Zesílit reklamu

*Odhadované náklady na zavedení opatření:*

- *Billboardy- 600 000 Kč/rok*
- *Den otevřených dveří 100 000 Kč /akce*

Využití marketingu je dobré, ale vzhledem k stálé neinformovanosti českého slovenského trhu nedostačující. Navrhuji zesílit reklamu na billboardech kolem hlavních dopravních tepen v ČR a SR. Dále by mohlo pomoci zavedení tzv. Dnů otevřených dveří, kdy by se pozvali potenciální zákazníci na prohlídku do areálu společnosti a bylo by jim předvedeno několik modelů VZV od obou zastupovaných značek s názorným předvedením funkcí. Jednalo by se tak o obdobu prezentace na strojírenských veletrzích, které se konají v dlouhých časových intervalech. Postupem času by se tato akce mohla stát pravidelnou, pokud bude úspěšná.

### 3) Zajištění úvěrů z jiných zemí

*Odhadovaná úspora po zavedení opatření:*

- *min. 3% z objemu úvěru*

V souvislosti s pozdním inkasem pohledávek a financování jiných procesů v provozní oblasti je firma nucena využívat úvěrů. Vzhledem k vysokým sazbám na domácím trhu a objemu informací, které místní banky při poskytnutí úvěrů vyžadují, navrhuji zajištění úvěrů ze zemí se silnou ekonomikou. V těchto ekonomikách jsou úrokové sazby znatelně nižší, řádově až o několik procent a i přes všechny další výdaje spojené se získáním takého

úvěru, se tato investice vyplatí a firma může úsporu využít jinak, např. k vlastnímu rozvoji. Příkladem země se silnou ekonomikou a nízkými úrokovými sazbami je např. Japonsko.

#### 4) Získání licence na levnější značku VZV

*Odhadované náklady na zavedení opatření:*

- *Získání licence - v řádech tisíců*
- *Zavedení značky na trhu – do 5 mil. Kč*

Caterpillar i Mitsubishi platí za kvalitní manipulační techniku a jejich cena tomu odpovídá. Někteří drobní zákazníci citliví na ceny, však mohou preferovat konkurenční výrobky, které se sice kvalitativně nemohou rovnat s výše zmíněnými značkami, ale pro cenově jsou mnohem přijatelnější pro drobného zákazníka a dostačující pro jeho využití. Jedná se o manipulační techniku vyráběnou v Asii, na českém trhu s ní obchoduje několik společností, avšak mají menšinový podíl. Pokud by tedy společnost KMH získala licenci na některý z těchto levných strojů, mohla by tím oslovit další tržní segment potenciálních zákazníků.

#### 5) Snížení nákladů

*Odhadovaná úspora po zavedení opatření:*

- *Lidské zdroje – v řádech desetitisíců*
- *Pohonné hmoty – 200 000 Kč/rok při zavedení limitů*
- *Daňová optimalizace – stovky tisíc*

Snížování nákladů je všeobecný, nutný globální trend. Společnost stále hledá cesty k úsporám, ale postupem času se hledání možných snížení stává stále obtížnějším.

Možné úspory:

- a) Lidské zdroje – zde je hledání úspor složité, možné snížení benefitů nebo počtu pracovníků
- b) Pohonné hmoty – cestování omezit nelze, ale nadměrné výdaje zčásti ano, například zavedením limitu, v budoucnu možná investice do koupě vozového parku automobilů s hybridním pohonem
- c) Daně – společnost každoročně provádí daňovou optimalizaci, což je běžnou praxí
- d) Úspory z úvěrů – viz. odstavec Zajištění úvěrů z jiných zemí

#### 6) Expanze na další trhy

*Odhadované náklady na zavedení opatření:*

- *V řádech milionů, nelze přesně vyčíslit*

Na slovenském a českém trhu má již společnost zavedený tržní podíl, který hodlá dále rozšiřovat. Toto vybízí k možnosti expandovat na další trhy v rámci evropské unie, např. Polsko, Bulharsko a posílit tak postavení firmy v oblasti manipulační techniky.

#### **7) Tlak na výrobce kvůli zvýšení kvality**

*Odhadované náklady na zavedení opatření:*

- *Téměř nulové – jedná se pouze o poskytnutí informace výrobci*

Výrobky Caterpillar ve srovnání s německými a japonskými VZV dle spotřebitelů lehce zaostávají v kvalitě. Je tedy nutné o tomto informovat výrobce, aby inovoval a lépe uskutečňoval proces řízení kvality v továrnách. Poté by bylo možné zvýšit podíl na trhu na úkor majoritního podílu značky Jungheinrich.

#### **8) Motivovat zákazníky k včasnému placení**

*Odhadované náklady na zavedení opatření:*

- *200 000 Kč/rok náklady na pracovníka + telefonní služby*

Problém pozdního inkasa faktur byl práci několikrát zmiňován. Zde se nabízí regulace tohoto problému ze strany společnosti, například zvýšením tlaku na neplatící zákazníky skrze speciálního pracovníka, který by kromě svých obvyklých povinností fungoval v roli „vy-mahače“ přes telefonní linku či osobně.

## ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce bylo zpracování analýzy konkurenceschopnosti firmy Kromexim a. s., která působí v odvětví manipulační techniky. Z charakteristiky společnosti vyplynulo, že se jedná o firmu, která na trhu v tomto segmentu působí již 18 let a za tuto dobu urazila velký kus cesty v oblasti poskytování manipulační techniky. V průběhu této cesty získala mnoho pracovníků, kteří společně s ní získávali zkušenosti a působí v ní dodnes. Těchto pracovníků si firma a její vedení velmi váží a považuje je za svou velkou konkurenční výhodu.

Pro posouzení konkurenceschopnosti a pozice na trhu bylo provedeno několik analýz, jmenovitě SWOT analýza, PEST analýza a BCG matice. Kromě nich byla do posouzení konkurenceschopnosti zahrnuta stručná analýza dodavatelů (s posouzením jejich vyjednávacího vlivu) a zákazníků. Z těchto analýz bylo zjištěno, že postavení společnosti na trhu je poměrně dobré, firma má stabilní podíl na trhu manipulační techniky, ačkoliv není tak gigantický jako podíl největšího konkurenta na trhu. Společnost se své postavení na trhu snaží posilovat, například získáním licence na další značku VZV, což jí přineslo získání dalšího podílu na trhu, byť prozatím nízkého.

Po provedení analýz následovalo jejich vyhodnocení. Z výsledků těchto analýz jsem si dovolila navrhnout několik opatření, které by mohly přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, například získání licence na levnější značku VZV nebo expanzi na další trh v rámci evropské unie. Je však na vedení společnosti zda se rozhodne některé z těchto doporučení realizovat. V tomto případě by bylo samozřejmě nutné jejich posouzení z dalších hledisek.

Konkurence na trhu manipulační techniky je velká a situace na trzích není stabilní, ale myslím si, že firma není na trhu nováčkem a dokáže se tedy s případnými problémy vyrovnat, což dokázala již v průběhu hospodářské krize, jejíž důsledky stále trvají.

Jsem přesvědčena, že současné směřování a strategie společnosti je správná a je možné ji již pouze vylepšovat. Přeji společnosti hodně úspěchů při plnění jejích cílů.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha : Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] ČICHLOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: RADIX, spol. s r.o., 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] GREGAR, Aleš, et al. *Podnik pro třetí tisíciletí*. Zlín : Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999. 315 s. ISBN 80-214-1467-7.
- [4] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2001. ISBN 80-7169-996-9
- [5] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., c2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [6] KOTLER, Philip, *Marketing a management*. 12. vyd. Praha : Grada publishing,a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] KOŠTURIÁK, Ján ; CHAL', J. *Inovace : Vaše konkurenční výhoda*. Brno : Computer Press, a. s., 2008. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- [8] KOZÁK, Vratislav, STAŇKOVÁ , Pavla. *Marketing I*. 2. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2005. 128 s. ISBN 80-7318-326-9.
- [9] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha : Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [10] PORTER, M. *Konkurenční strategie*. Praha : Victoria publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [11] PORTER, M. *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

**Elektronické zdroje**

- [12] *Finance- banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn* [online]. 2000, 4.3.2008 [cit. 2010-05-14]. Dostupné z www: <http://www.finance.cz>.
- [13] *Manipuluj* [online]. 2007 [cit. 2010-05-18]. Manipulační technika. Dostupné z WWW: <http://www.manipuluj.cz/kategorie/manipulacni-technika/>.

**Ostatní zdroje**

- [14] Interní materiály společnosti Kromexim a. s.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BCG	The Boston Consulting Group
PEST	Political, Economic, Social, and Technological
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
KMH	Kromexim Material Handlig a. s.
VZV	Vysokozdvížený vozík
PO	Právnícká osoba
MTH	Motohodiny
CAT	Cat Lift Trucks

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 - Porterův model pěti sil.....	16
Obr. 2 - Matice bostonské poradenské skupiny .....	21
Obr. 3 - Matice SWOT analýzy .....	23
Obr. 4 - Logo společnosti Kromexim a. s.....	30
Obr. 5 – Logo společnosti Mitsubishi Forklift Trucks .....	30
Obr. 6 - Struktura skupiny Kromexim a. s.....	31
Obr. 7 - Areál Kromexim a. s. v Kroměříži.....	33
Obr. 8 - Graf vývoje účetního VH po zdanění.....	35
Obr. 9 - Obecné členění manipulační techniky.....	39
Obr. 10 - Čelní vozík se spalovacím motorem značky CAT .....	40
Obr. 11 - Ručně vedený paletový vozík značky Mitsubishi.....	41
Obr. 12 – Graf struktury dodavatelů společnosti .....	43
Obr. 13 - Graf struktury odběratelů společnosti .....	45
Obr. 14 – Logo společnosti Jungheinrich.....	49
Obr. 15 – Logo společnosti Toyota.....	50
Obr. 16 – Logo společnosti Still .....	50
Obr. 17 – Logo společnosti Linde.....	51
Obr. 18 – Logo společnosti Hyster.....	51
Obr. 19 – Logo společnosti Yale .....	52
Obr. 20 – BCG matice pro firmu Kromexim Material Handlig a. s. ....	59

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 - Klasifikace konkurence z hlediska závislosti typu produktu na množství jeho ....	14
Tab. 2 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007-2010 .....	34
Tab. 3 – Vývoj VH po zdanění a ročního obratu .....	34
Tab. 4 – SWOT analýza firmy Kromexim Material Handlig a. s.....	54
Tab. 5 – PEST analýza firmy Kromexim Material Handlig a. s.....	57
Tab. 6 - Historický vývoj daně z příjmu právnických osob v ČR .....	58

## SEZNAM PŘÍLOH

P I: Ukázka ceníku u akumulátorového VZV Mitsubishi

P II.: Ukázka ceníku u retraku CAT

# PŘÍLOHA P I: UKÁZKA CENÍKU U AKUMULÁTOROVÉHO VZV MITSUBISHI

## AKUMULÁTOROVÉ VOZÍKY

MODEL	FB10K RT PAC	FB12K RT PAC	FB15K RT PAC
výroba	MITSUBISHI	MITSUBISHI	MITSUBISHI
pohon	akumulátorový	akumulátorový	akumulátorový
počet kol přední/zadní (x = hnané)	2/1x	2/1x	2/1x
nosnost / těžkost ( kg/ mm)	1000/500	1250/600	1500/600
provedení zdvihu	simplex	simplex	simplex
zdvih h3 (mm)	3290	3290	3290
vidlice - délka (mm)	1150	1150	1150
pneumatiky	superelastické	superelastické	superelastické
ovládací páky	manual	manual	manual
2 sekční hydraulický rozvaděč	standard	standard	standard
zpátečkový alarm	standard	standard	standard
2 přední pracovní světla, 1 zadní pracovní světlo	standard	standard	standard
<b>CENA ZÁKLADNÍ SESTAVY:</b>	<b>13 230 €</b>	<b>13 403 €</b>	<b>14 066 €</b>
<b>CENA VČETNĚ PŘÍSLUŠENSTVÍ:</b>			
<b>CENA PRO:</b>			

nabídka dalšího příslušenství (není zahrnuto v ceně):			
zdvih simplex 3000 mm	0 €	0 €	0 €
zdvih simplex 3720 mm	132 €	132 €	132 €
zdvih simplex 4090 mm	259 €	259 €	259 €
zdvih simplex 4480 mm	335 €	335 €	335 €
zdvih simplex 5000 mm*	414 €	414 €	414 €
zdvih simplex 5500 mm*	512 €	512 €	512 €
zdvih simplex 6000 mm*	733 €	733 €	733 €
zdvih duplex 3000 mm	541 €	541 €	541 €
zdvih duplex 3295 mm	541 €	541 €	541 €
zdvih duplex 3700 mm	645 €	645 €	645 €
zdvih duplex 4030 mm	782 €	782 €	782 €
zdvih triplex 3710 mm	1 072 €	1 072 €	1 072 €
zdvih triplex 4010 mm	1 101 €	1 101 €	1 101 €
zdvih triplex 4310 mm	1 174 €	1 174 €	1 174 €
zdvih triplex 4750 mm	1 379 €	1 379 €	1 379 €
zdvih triplex 5090 mm*	1 468 €	1 468 €	1 468 €
zdvih triplex 5490 mm*	1 658 €	1 658 €	1 658 €
zdvih triplex 5990 mm*	1 836 €	1 836 €	1 836 €
vidlice 800 mm	-8 €	-8 €	-8 €
vidlice 920 mm	0 €	0 €	0 €
vidlice 1070 mm	0 €	0 €	0 €
vidlice 1220 mm	28 €	28 €	28 €
vidlice 1370 mm	83 €	83 €	83 €
3.sekce hydrauliky	168 €	168 €	168 €
3. a 4.sekce hydrauliky	332 €	332 €	332 €
příprava na hydraulické vedení 3. sekce	45 €	45 €	45 €
příprava na hydraulické vedení 4. sekce ***	200 €	200 €	200 €
hydraulické vedení pro 3. sekci - zdvih simplex	352 €	352 €	352 €
hydraulické vedení pro 3. sekci - zdvih duplex	352 €	352 €	352 €
hydraulické vedení pro 3. sekci - zdvih triplex	382 €	382 €	382 €
hydraulické vedení pro 3. a 4. sekci - zdvih simplex	618 €	618 €	618 €
hydraulické vedení pro 3. a 4. sekci - zdvih duplex	618 €	618 €	618 €
hydraulické vedení pro 3. a 4. sekci - zdvih triplex	910 €	910 €	910 €
boční posuv závěsný	396 €	396 €	396 €
boční posuv integrovaný	520 €	520 €	520 €
baterie - napětí /kapacita	24V/750 Ah	24V/750 Ah	24V/750 Ah
baterie+Aquamatic	2 046 €	2 046 €	2 331 €
nabíječ 10 - 12 hodin	676 €	676 €	833 €
nabíječ 7,5 - 8,5 hodin	790 €	790 €	925 €
nabíj. 6,5 - 7,5 h vč.cirkulace	na žádost	na žádost	na žádost
nádrž 50 l na destil.vodu	141 €	141 €	141 €
kompletní kabina včetně topení	3 299 €	3 299 €	3 299 €
superelastické nemazací pneumatiky	169 €	169 €	169 €
superelastické pneumatiky - široký rozchod	169 €	169 €	169 €
superelastické nemazací pneumatiky - široký rozchod	333 €	333 €	333 €
ventilátor pojezdu motoru	275 €	275 €	275 €
silniční osvětlení	215 €	215 €	215 €
stroboskopický maják	119 €	119 €	119 €
snížený ochranný rám (1965 mm)**	77 €	77 €	77 €
plně odpružená sedačka obsluhy	43 €	43 €	43 €
plně odpružená textilní sedačka	55 €	55 €	55 €

Dopravné: 4.000,- Kč  
- v případě Vašeho zájmu je také možná vlastní doprava

### PODROBNÁ SPECIFIKACE VZV JE UVEDENA V PŘÍLOZE TÉTO NABÍDKY

**Ve standardní výbavě je:**  
- naklápací sloupek volantu  
- IPS systém kontroly přítomnosti obsluhy

**Komentář:**  
\* doporučený SE pneumatiky-široký rozchod  
\*\* vyžaduje neodpruženou sedačku  
\*\*\* vyžaduje 4.sekci hydrauliky

- **Výkonné motory** – společně s inteligentním řízením MOSFET – umožňují řídit rychlost, zrychlení, točivý moment a výkon zvedání/spouštění i pojezdu tak, aby vyhovovaly každé aplikaci a řidiči.
- **Klidný, tichý provoz** přispívá ke komfortu a výkonu řidiče.
- **Výjimečná viditelnost z místa řidiče** – revolučně řešený zdvižný rám /stožár/ z vysokopevnostního materiálu s jasným průhledem pro řidiče zvyšuje jeho bezpečnost i výkon.
- **Úzký podvozek** – a jeho kompaktní rozměry – umožňují mimořádnou manévrovatelnost a vysokou produktivitu i v nejmenších prostorech.
- **Ergonomicky řešené místo řidiče** – se stavitelným sloupkem řízení, krátkými a lehce dosažitelnými pákami hydrauliky a jinými vhodně situovanými prvky snižují únavu řidiče a zvyšují přesnost jeho práce.



# PŘÍLOHA P II: UKÁZKA CENÍKU U RETRAKU CAT

## RETRAKY

MODEL	NR16N	NR16NH	NR16NS	NR16NHS
výroba	CAT Lift Trucks	CAT Lift Trucks	CAT Lift Trucks	CAT Lift Trucks
pohon	akumulátový	akumulátový	akumulátový	akumulátový
nosnost / 1600/600 ( kg/ mm)	1600/600	1600/600	1600/600	1600/600
provedení zdvihu	oweramic triplex	oweramic triplex	oweramic triplex	oweramic triplex
zdvih h3 (mm)	4800	8000	4800	8000
kota materiál	vulkolan	vulkolan	vulkolan	vulkolan
vidlice - délka (mm)	1150	1150	1150	1150
<b>CENA ZÁKLADNÍ SESTAVY:</b>	<b>25 837 €</b>	<b>29 329 €</b>	<b>25 132 €</b>	<b>28 583 €</b>
<b>CENA VČETNĚ PŘÍSLUŠENSTVÍ:</b>				
<b>CENA PRO:</b>				

### nabídka dalšího příslušenství (není zahrnuto v ceně):

baterie	48V/620 Ah	48V/775 Ah	48V/620 Ah	48V/775 Ah
baterie+Aquamatic	3 492 €	4 169 €	3 492 €	4 169 €
nabíječ 10 - 12 hodin	822 €	886 €	822 €	886 €
nabíječ 7,5 - 8,5 hodin	923 €	1 102 €	923 €	1 102 €
nabíj. 6,5 - 7,5 h vč.cirkulace	na žádost	na žádost	na žádost	na žádost
nádřez 50 l na destil.vodu	141 €	141 €	141 €	141 €
zdvih 5400 mm triplex	395 €	-	395 €	-
zdvih 5700 mm triplex	789 €	-	789 €	-
zdvih 5900 mm triplex	1 183 €	-	1 183 €	-
zdvih 6300 mm triplex	1 579 €	-	1 579 €	-
zdvih 7000 mm triplex	1 973 €	-	1 973 €	-
zdvih 7500 mm triplex	2 368 €	-	2 368 €	-
zdvih 8000 mm triplex	-	standard	-	standard
zdvih 8500 mm triplex	-	395 €	-	395 €
zdvih 9000 mm triplex	-	789 €	-	789 €
zdvih 9500 mm triplex	-	1 183 €	-	-
zdvih 10000 mm triplex	-	1 579 €	-	-
zdvih 10500 mm triplex	-	1 973 €	-	-
zdvih 11000 mm triplex	-	2 368 €	-	-
zdvih 11500 mm triplex	-	2 762 €	-	-
délka vidlic 1500 mm	138 €	138 €	138 €	138 €
délka vidlic 800-1150 mm	138 €	138 €	138 €	138 €
délka vidlic 1150-1500 mm	340 €	340 €	340 €	340 €
pojezdové kolo se vzorkem	209 €	209 €	209 €	209 €
kola powerfricane	-76 €	nelze	-76 €	nelze
kola power friction	150 €	150 €	150 €	150 €
antistatická sada kol	476 €	476 €	476 €	476 €
sedadlo Delux včetně pásu	904 €	904 €	904 €	904 €
vyhřívání sedadla	1 039 €	1 039 €	1 039 €	1 039 €
opěrka k sedadlu	148 €	148 €	148 €	148 €
prodloužení opěrky pro Delux sedadlo	133 €	133 €	133 €	133 €
držák pro přídavné doplňky*	81 €	81 €	81 €	81 €
kabina v mrazírenské úpravě	13 954 €	13 954 €	13 954 €	13 954 €
plexisklo na ochranný rám	178 €	178 €	178 €	178 €
ocelová síť na ochranný rám	231 €	231 €	231 €	231 €
dižák dokumentů A4	218 €	218 €	218 €	218 €
práškový hasiči přístroj (zvýšení h6+130mm)	146 €	146 €	146 €	146 €
příprava na PC terminál**	191 €	212 €	212 €	212 €
rychlazánek baterie (levá nebo pravá strana)****	212 €	212 €	212 €	212 €
stolek pro výměnu baterie (pro použití s paletovým vozíkem)	3 821 €	3 821 €	3 821 €	3 821 €
stolek pro 2 baterie	2 646 €	2 646 €	2 646 €	2 646 €
mrazírenská úprava	3 296 €	3 296 €	3 296 €	3 296 €
úprava pro použití nad 40 C	347 €	347 €	347 €	347 €
elektrické brzdy ve vidlicových kolech	585 €	585 €	585 €	585 €
zásuvka 12V/4,4 A	611 €	611 €	611 €	611 €
motor čerpadla 14kw a čerpadlo powerpack	151 €	standard	151 €	standard
maják se spínačem (zvýšení kabiny+ 95 mm)**	242 €	242 €	242 €	242 €
programovatelný maják (zvýšení kabiny+ 95 mm)**	242 €	242 €	242 €	242 €
pracovní světla	327 €	327 €	327 €	327 €
světlo v kabině	160 €	160 €	160 €	160 €
zapínání stroje klíčem	53 €	53 €	53 €	53 €
ventilátor pro řidiče	226 €	226 €	226 €	226 €
rádio s CD přehrávačem	864 €	864 €	864 €	864 €
ukazatel hmotnosti nákladu	302 €	302 €	302 €	302 €
alarm pro pojezd,zdvih a spouštění**	242 €	242 €	242 €	242 €
zastavení spouštění ve výšce 500 mm	308 €	308 €	308 €	308 €
pozicioner vidlic s bočním posuvem***	4 371 €	4 371 €	4 371 €	4 371 €
přídavná sekce s vedením	924 €	924 €	924 €	924 €
centrování bočního posuvu a náklonu***	589 €	589 €	589 €	589 €
kamera na vidlicích + LCD displej****	3 264 €	3 264 €	3 264 €	3 264 €
teleskopické vidlice 1350 mm/1000 mm****/****	7 711 €	7 711 €	7 711 €	7 711 €

Dopravné: 6.000,- Kč

- v případě Vašeho zájmu je také možná vlastní doprava

### PODROBNÁ SPECIFIKACE VZV JE UVEDENA V PŘÍLOZE TÉTO NABÍDKY.

#### Ve standardní výbavě je:

- rohy pro rychlou výměnu baterie
- integrovaný boční posuv
- ukazatel výšky zdvihu
- nastavení výšky zdvihu
- omezení rychlosti v závislosti na výšce zdvihu
- sloup zdvihu power ramic
- indikační panel
- zapínání PIN kódem
- brzdy ve vidlicových kolech
- rozšířený prostor mezi podpůrnými rameny (NR16NS,NR16NHS)
- ukazatel hmotnosti nákladu (NR20NH,NR25NH-ne)
- bezpečnostní pás pro standardní sedadlo

#### Komentář:

- \* lze kombinovat max.2optiony
- \*\* nelze kombinovat
- \*\*\* nelze kombinovat
- \*\*\*\* nelze pro zdvihy nad 9 000 mm
- \*\*\*\*\* v případě 2 baterií

#### Univerzální

Produkt, který má ve své třídě vedoucí postavení, pokud jde o dodržení nosností v maximálních pracovních výškách.

#### Bezpečný

Díky zdokonalené tuhosti šasi, velkému počtu bezpečnostních prvků a programovatelnému tlumení stožáru jsou nové vozíky s výsuvným stožárem typu NR-N bezpečné a vysoce produktivní, aniž by došlo ke snížení jejich výkonu. Při současném zachování vynikajícího průhledu stožárem PowerRamic, a také podvozky a bezpečnostní ochranný rám řadí tyto vozíky k výkonným pomocníkům při používání v nejněžnějších skladech.

#### Snadná údržba

Snadný přístup ke všem konstrukčním částem, čerpadlům a ovládní, současně s výhodami pohonu na střídavý proud a zdvojnásobení intervalu údržby na 600 hodin umožňuje, aby vozíky pracovaly mnohem déle, než kdykol předtím, mezi plánovanými servisními odstávkami.

Standardní válečky akumulátorů a volitelné zařízení na výměnu akumulátoru činí z výměny akumulátoru rychlý a bezpečný proces, aniž byste museli vozík přemísťovat.

