

Analýza konkurenčního prostředí podniku SMALT, s.r.o.

Monika Březíková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika BŘEZÍKOVÁ**

Osobní číslo: **M090314**

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

Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí podniku SMALT,
s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte odbornou literaturu týkající se konkurence.**

II. Praktická část

- **Provedte průzkum současných konkurentů dané firmy.**
- **Analyzujte výsledky průzkumu a vymezte silné a slabé stránky podniku vůči konkurenci.**
- **Na základě výsledků analýzy navrhněte doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. Marketing konkurenceschopnosti. Vyd. 1. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.

[2] KOTLER, Philip, 2001. Marketing a management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-274-0016-0.

[3] PORTER, Michael E., 1993. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing. ISBN 8085605120.

[4] PŘIBOVÁ, Marie, a kol., 1998. Analýza konkurence a trhu. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7196-536-X.

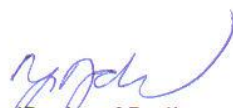
[5] SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. Marketing - cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 80-86898-48-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lukáš Marčaník**
EXT.


Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2012**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012


PaedDr. Josef Rydlo
▼ zast. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
▼ zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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 obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevdělečně 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 nahlížení 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.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

.....

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

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce bude analyzováno konkurenční prostředí firmy SMALT, s.r.o., zabývající se výrobou smaltovaných tabulí a posmaltováním plechových předmětů.

První část práce bude teoretická, zaměřena na sběr informací k zvolenému tématu. Druhá část bude věnována analýze současných konkurentů, jehož součástí bude vypracování Porterovi analýzy pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy. Na základě výsledků analýzy budou navržena doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Klíčová slova: Konkurence, konkurenceschopnost, trh, produkt, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza.

ABSTRACT

The subject of the thesis will be an analysis of the competitive environment of SMALT, s.r.o., which provides enamel signs. The first part will be theoretical, with focus on collection of information about the selected topic. The second part will be related to analyzing present competitors, including draw up the Porter Five Forces Analysis and SWOT analysis. Based on the results of the analysis will be designed to increase the competitiveness.

Keywords: Competition, competitiveness, market, product, Porter's five forces analysis, SWOT analysis.

„Starajíce se o štěstí jiných, nacházíme své vlastní. ”

Platón

Poděkování

Chtěla bych především poděkovat vedení společnosti SMALT, s.r.o. za poskytnutí odborné praxe, která byla stěžejní při psaní mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Lukášovi Marcaníkovi za vedení bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 KONKURENCE	14
1.1 ODVĚTVOVÉ POJETÍ KONKURENCE	14
1.2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	15
1.3 KONKURENCESCHOPNOST	15
2 PORTERŮV PĚTI FAKTOROVÝ MODEL KONKURENČNÍCH SIL	17
2.1 RIZIKO VSTUPU POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ	18
2.2 RIVALITA MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY	18
2.3 SMLUVNÍ SÍLA ODBĚRATELŮ (ZÁKAZNÍKŮ)	18
2.4 SMLUVNÍ SÍLA DODAVATELŮ	18
2.5 HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ (SLUŽEB).....	19
3 SWOT ANALÝZA	20
3.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU (PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB)	21
3.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU (URČENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PODNIKU)	21
II PRAKTICKÁ ČÁST	23
4 SPOLEČNOST SMALT, S.R.O.	24
4.1 REGISTRAČNÍ ÚDAJE	24
4.1.1 Předmět podnikání:.....	24
4.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	24
4.3 PROFIL SPOLEČNOSTI	25
4.4 OBCHODNÍ POLITIKA	25
4.4.1 Dodací lhůta	26
4.4.2 Tvorba ceny.....	26
4.5 POLITIKA JAKOSTI	26
4.6 TECHNIKA VÝROBY	27
4.7 WEBOVÁ PREZENTACE	28
5 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI SMALT, S.R.O.	29
5.1 SILNÉ STRÁNKY PODNIKU	29
5.2 SLABÉ STRÁNKY PODNIKU	29
5.3 PŘÍLEŽITOSTI PODNIKU	29
5.4 HROZBY PODNIKU	29
6 PORTERŮV PĚTI FAKTOROVÝ MODEL KONKURENČNÍCH SIL	31
6.1 RIZIKO VSTUPU POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ	31
6.2 RIVALITA MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY	31
6.3 SMLUVNÍ SÍLA ODBĚRATELŮ.....	31
6.4 SMLUVNÍ SÍLA DODAVATELŮ	31
6.5 HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ	32
7 ANALÝZA KONKURENTŮ	33

8	SMALTOVNA TUPESY A.S.	34
8.1	REGISTRAČNÍ ÚDAJE	34
8.1.1	Předmět podnikání.....	34
8.2	PROFIL SPOLEČNOSTI	34
8.2.1	Nabídka firmy.....	35
8.3	POROVNÁNÍ CEN VYBRANÝCH PRODUKTŮ S FIRMOU SMALT, S.R.O.	35
8.3.1	Popis tabulky	35
8.4	DÉLKA DODACÍ LHŮTY	36
8.5	POROVNÁNÍ WEBOVÉ PREZENTACE.....	36
8.6	POROVNÁNÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK	36
8.6.1	Silné stránky	36
8.6.2	Slabé stránky	36
9	SMALTOVNA ČESKÝ BROD, S.R.O.	37
9.1	REGISTRAČNÍ ÚDAJE	37
9.1.1	Předmět podnikání.....	37
9.2	PROFIL SPOLEČNOSTI	37
9.2.1	Nabídka firmy.....	38
9.3	POROVNÁNÍ CEN VYBRANÝCH PRODUKTŮ	38
9.3.1	Popis tabulky	38
9.4	DÉLKA DODACÍ LHŮTY	39
9.5	POROVNÁNÍ WEBOVÉ PREZENTACE.....	39
9.6	POROVNÁNÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK	39
9.6.1	Silné stránky	39
9.6.2	Slabé stránky	39
10	SMALTOVŇA MIŠÍK, S.R.O.	40
10.1	REGISTRAČNÍ ÚDAJE	40
10.1.1	Předmět podnikání.....	40
10.2	PROFIL SPOLEČNOSTI	41
10.2.1	Nabídka firmy.....	41
10.3	POROVNÁNÍ CEN VYBRANÝCH PRODUKTŮ	42
10.3.1	Popis tabulky	42
10.4	DÉLKA DODACÍ LHŮTY	42
10.5	POROVNÁNÍ WEBOVÉ PREZENTACE.....	42
10.6	POROVNÁNÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK	42
10.6.1	Silné stránky	42
10.6.2	Slabé stránky	43
11	SMALT, SPOL. S.R.O.	44
11.1	REGISTRAČNÍ ÚDAJE	44
11.1.1	Předmět podnikání.....	44
11.2	PROFIL SPOLEČNOSTI	44
11.2.1	Nabídka firmy.....	45
11.3	POROVNÁNÍ CEN VYBRANÝCH PRODUKTŮ	45

11.3.1	Popis tabulky	45
11.4	POROVNÁNÍ DODACÍ LHŮTY	45
11.5	POROVNÁNÍ WEBOVÉ PREZENTACE.....	46
11.6	POROVNÁNÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK	46
11.6.1	Silné stránky	46
11.6.2	Slabé stránky	46
12	SOUHRNÉ POROVNÁNÍ VYBRANÝCH KONKURENTŮ	47
12.1	POROVNÁNÍ CEN STANDARDNÍCH VÝROBKŮ.....	47
12.1.1	Popis grafu.....	47
12.2	POROVNÁNÍ DODACÍ LHŮTY	47
12.2.1	Popis grafu.....	48
13	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	49
	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	52
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55
	SEZNAM TABULEK.....	56
	SEZNAM GRAFŮ	57
	SEZNAM PŘÍLOH.....	58

ÚVOD

Tato bakalářská práce je vypracována na základě odborné praxe vykonávané ve druhém a třetím ročníku ve společnosti SMALT, s.r.o., jejíž tématem je analýza konkurenčního prostředí podniku SMALT, s.r.o. Tento podnik se zabývá smaltéřskou výrobou. Především výrobou smaltovaných tabulí, domovních čísel a uličních štítů, dále firma nabízí posmaltování drobných ocelových výrobků a opravy smaltovaných povrchů (kouřovody, kuchyňské dřezy).

První část bakalářské práce je teoretická a vychází z nastudované odborné literatury. Tato část vymezuje pojem konkurence, zabývá se odvětvovým pojetím konkurence a konkurenceschopnosti. Dále je v teoretické části práce popsán Porterův model pěti konkurenčních sil a analýza SWOT.

Pro podnik je důležité neustále sledovat konkurenční prostředí a mít informace o svých konkurentech. Podle Kotlera (2004) je pro podnik značným konkurentem ten, který je mu nejvíce podobný, protože bude prodávat stejnému cílovému trhu a bude mít totožný marketingový mix. Silně ohrožujícím konkurentem je také ten, jehož nabídky jsou nejčastěji úspěšné.

Druhá část bakalářské práce je praktická, tedy vychází z praxe vykonávané ve firmě SMALT, s.r.o. a navazuje na část teoretickou. Nejprve se zaměřuje na profil a analýzu společnosti SMALT, s.r.o., obsahuje Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, SWOT analýzu, dále pak se zabývá vybranými konkurenty, kteří by mohli představovat ohrožení pro danou společnost. Práce analyzuje čtyři hlavní konkurenční firmy, kterými jsou SMALTOVNA TUPESY, a.s., Smaltovna Český Brod, s.r.o., Smaltovna Mišík, s.r.o. a SMALT, spol. s.r.o.

U konkurenčních firem se práce zaměřuje na profil společnosti, nabídku produktů a porovnání cen standardních výrobků, dodací lhůty produktů k zákazníkovi, webovou prezentaci a vymezení silných a slabých stránek konkurenčních firem. Ceny vybraných výrobků jsou v práci porovnány pomocí tabulek a grafu. Dodací lhůty jsou pro lepší srovnání také převedeny do grafu.

Závěr práce obsahuje návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti SMALT, s.r.o.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Tržní konkurence je proces, kdy se střetávají různé subjekty trhu. Trh je konkurenční, je-li otevřený, tzn. že na trh mohou vstoupit nové firmy. Konkurence nezávisí tolik na počtu současných konkurentů, ale právě na tržní otevřenosti, tedy na počtu a síle potenciálních konkurentů. Velké a úspěšnější firmy vytlačují malé a slabší, které postupně zanikají. Firmy, které chtějí být na trhu úspěšné, musí věnovat konkurenci patřičnou pozornost. (Holman, 2005)

V tržní ekonomice je hrozba nových firem je velkým nebezpečím. Nová firma si před vstupem na trh důkladně zmapuje své konkurenty a zaměří se s velkou pečlivostí na největšího konkurenta a na konkurenční produkt. „Proti neznámému protivníkovi těžko hledat obranu čímž se zpravidla průnik na trh zdaří. Proto je třeba mít v záloze produkt zcela nový, prostě možnost trhu nabídnout ještě větší výhody.“ (Čichovský, 1997, s. 179)

Míra konkurence existujících firem je většinou menším nebezpečím, jelikož známe základní informace o stávající konkurenci a můžeme se na ni připravit. Buď jde o vzájemný boj, nebo může jít také o spojení dvou firem, které se tak stanou větším a silnějším konkurentem. Spojení dvou menších firem může být překvapivou situací pro konkurenci těchto spojujících se subjektů, především, je-li spojení dvou firem realizováno potichu. (Čichovský, 1997)

1.1 Odvětvové pojetí konkurence

Odvětví je trh, na němž jsou prodávány výrobky, které jsou si podobné nebo spolu úzce souvisejí. V některých odvětvích se kupujícím prodává stejný druh výrobků. Přesto, se často tyto výrobky od sebe liší takovými charakteristickými rysy, jako jsou velikost, funkce nebo výkon.

Firmy soutěží především se subjekty stejného odvětví, kde si konkurují substituty. V tomto případě má výhodu ten subjekt, který svůj produkt diverzifikuje od ostatních přidáním výhod či nového designu nebo nabídne nižší cenu produktu. Základní marketingové pravidlo říká, že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Strategickou výhodou je také to, že se produkt v myslích spotřebitelů značně liší od konkurenčních nabídek.

„Uspokojování potřeb kupujících je základním předpokladem životaschopnosti daného odvětví a firem v něm.“ (Porter, 1993, s. 27)

Jestliže se má dané odvětví udržet na trhu, musí být kupující ochotni zaplatit za výrobek cenu, která je vyšší než jeho výrobní náklady. Hrozba nových konkurentů, ale představuje to, že do odvětví přijdou nové firmy a v konkurenčním soupeření nabídnou kupujícím ceny nižší nebo zvednou náklady na soupeření. Hrozba zavedení nových výrobků stanovuje, nakolik může jiný produkt uspokojit stejné potřeby kupujících, a tak určit výši ceny, kterou je kupující za produkt daného odvětví ochotný zaplatit. Dohadovací schopnost dodavatelů pak stanovuje, do jaké míry si částku určenou pro kupující přivlastní více dodavatelé, než firmy v určitém odvětví a intenzita soupeření má vliv podobný jako hrozba vstupu nových konkurenčních firem. Určuje, nakolik firmy již působící v odvětví, v konkurenčním boji, cenu, kterou nabízejí kupujícím, promarní, protože ji nabízejí v nižších cenách či ji promrhají v nákladech na soupeření, které budou vyšší. (Porter, 1993)

1.2 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí má vliv na podnik a na volbu výrobku či poskytování služeb, na vstupní ceny, distribuční cesty, výběr marketingových cílů a výběr strategií. Podnik musí včas zmapovat konkurenční prostředí, aby se mohl připravit na boj s konkurenty a měl dost času zareagovat na možná rizika, která trh představuje. Trh je místo, kde se několik firem snaží získat ty samé zákazníky, kteří nakupují jejich produkty a platí za ně. Trh tak můžeme chápat jako místo směny, kde spotřebitelé kupují zboží nebo služby za peníze. Tyto produkty či služby uspokojují jejich potřeby, a jestliže chce podnik na trhu uspět, musí se snažit uspokojit zákazníkovi potřeby lépe než jejich konkurence.

Firmy se pod tlakem konkurence snaží:

- Inovovat své produkty a zlepšovat jejich užití.
- Snižovat náklady na výrobu.
- Odběratelům prodávat produkty za ceny nižší, a to díky snižování nákladů.
- Dosaženými efekty zvednout obchodní kontrakty. (Kincl, 2004)

1.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je schopnost úspěšně čelit konkurenčním firmám na trhu. Schopnost konkurovat je základem úspěchu či neúspěchu každé firmy na trhu a má kladný výsledek v boji s konkurenty v konkurenčním prostředí. Velikost konkurenční síly každé firmy je určena šířkou vektoru. Konkurenční síla je jakýsi faktor, který určuje míru

konkurenceschopnosti každého konkurenta. Hodnota konkurenceschopnosti a její výše určuje úspěšnost a pozici firmy na konkurenčním trhu. (Čichovský, 2002)

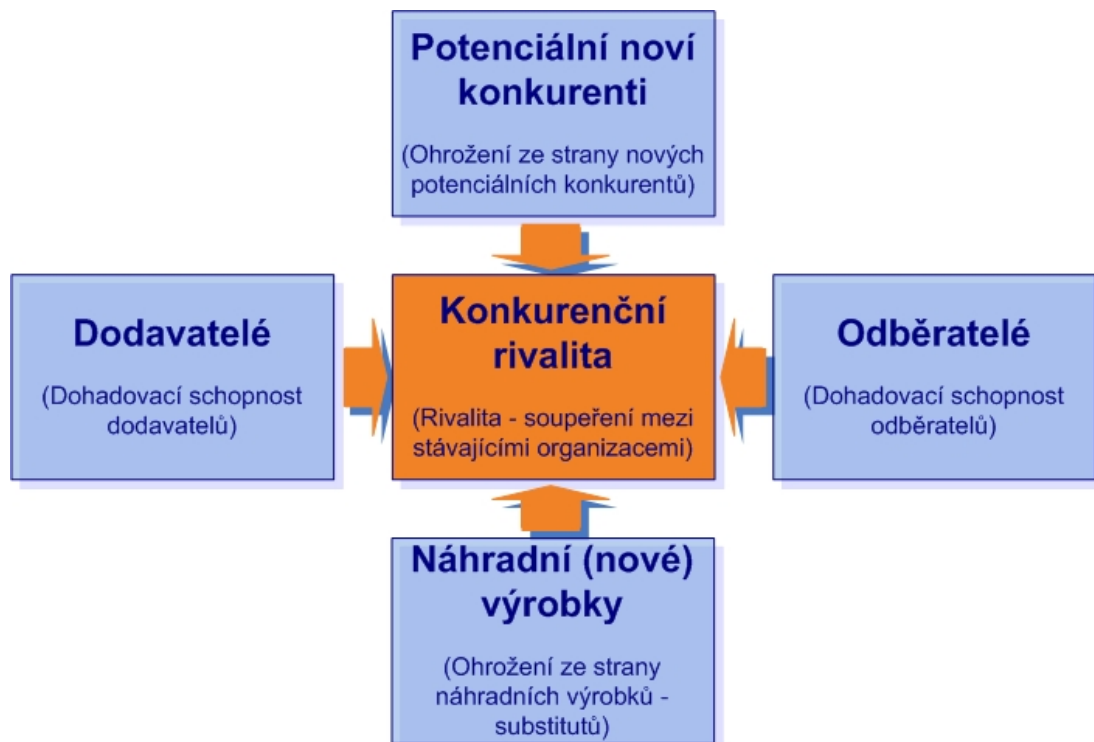
Čichovský (2002) definoval konkurenceschopnost jako "cílené, uvědomělé a časoprostorové teoreticky zdůvodněné hledání strategií, taktik jednotlivými producenty při zajišťování odbytových možností v globálním segmentovaném tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané komoditě, odvětví, funkci, čase a prostoru".

2 PORTERŮV PĚTI FAKTOROVÝ MODEL KONKURENČNÍCH SIL

Porterův model pěti konkurenčních sil je jednou z nejznámějších analýz konkurence. Zabývá se rozбором pěti dynamických konkurenčních faktorů, které ovlivňují výnosnost každého odvětví. Ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem. Mezi tyto faktory patří riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivalita mezi stávajícími konkurenty, smluvní síla odběratelů, smluvní síla dodavatelů a hrozba substitučních výrobků nebo služeb.

Můžeme si položit následující otázky:

- Jaký konkurenční stav můžeme očekávat?
- Jakou cestou směřuje odvětví, které analyzujeme?
- Jak se vyvíjí naši zákazníci?
- Na co se můžeme připravit ze strany dodavatelů?
- Lze nahradit výrobky konkurenčními produkty z jiných odvětví? (Porter, 1994)



Zdroj: Vlastní cesta, 2009

Obr. 1. Pět dynamických konkurenčních faktorů

2.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Nově přicházející konkurenti mohou vytvořit tlak na cenu (zaváděcí ceny, inovativní přístup), mají při vstupu na trh výhodu vlastnictví dodatečných kapacit a plánů na získání co nejlepší tržní pozice. Riziko vstupu potenciálních konkurentů mohou snížit bariéry. Čím je více bariér vstupu na nový trh, tím těžší je pro konkurenci vstup do odvětví. Vstupními bariérami mohou být kapitálová náročnost vstupu do odvětví, úspory z rozsahu (zavedená firma s vyšším objemem výroby, vyrábí s nižšími náklady), složité budování distribučních cest a také vládní regulace. (Porter, 1994)

2.2 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Mezi konkurenčními firmami dochází k tzv. boji. Firmy se snaží o získání o co největšího tržního podílu. Soupeří mezi sebou v cenách, v kvalitě výrobků, technologických inovacích, loajalitě zákazníků, v reklamních kampaních, ale i v poskytování lepších zákaznických služeb. Intenzita síly je ovlivňována faktory, jako je množství firem na trhu, dynamika růstu trhu či náklady spojené se vstupem firmy na trh. Soupeření firem se odvíjí od množství konkurentů na trhu, v případě, že počet těchto konkurentů se zvyšuje, zvyšuje se i míra soupeření mezi firmami na daném trhu. Vysoký boj pak nutí jednotlivé firmy, aby snižovaly náklady na výrobu, či se snažily co nejvíce využít své výrobní kapacity. (Soukalová, 2004; Porter, 1994)

2.3 Smluvní síla odběratelů (zákazníků)

Zákazníci také mohou, pomocí vyvíjení konkurenčních tlaků na podniky, výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví. Snaží se získat kvalitnější výrobky, lepší úroveň služeb nebo výhodnější platební podmínky. V tomto případě může zákazník snadno přejít ke konkurenci, která má pro něj výhodnější podmínky.

Velký tlak odběratelů na cenu produktů a na jejich kvalitu je v takovém případě, kdy je velmi malý počet odběratelů. Naopak malá síla odběratelů je jestliže existují velké náklady odběratelů na změnu dodavatele nebo jeden výrobce má na trhu velmi velký podíl. (Porter, 1994)

2.4 Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé často navyšují ceny, ubírají na kvalitě produktů či služeb nebo se omezují dodávané množství. Smluvní síla dodavatelů také ovlivňuje náklady na suroviny.

„Rozhodující činitelé dohadovací síly dodavatelů jsou:

- diferenciace vstupů
- náklady přechodu u dodavatelů a u firem v daném odvětví
- existence náhradní (nových) vstupů
- koncentrace dodavatelů
- důležitost objemu (dodávek) pro dodavatele
- náklady v poměru k celkovým nákupům v daném odvětví
- dopad vstupů na výši nákladů nebo na diferenciaci
- hrozba integrace firem s odběrateli v poměru k hrozbě integrace firem s dodavateli v daném odvětví.” (Porter, 1994, s. 25)

2.5 Hrozba substitučních výrobků (služeb)

Pokud je více firem, které nabízí stejný produkt či službu, pak úspěch má ta firma, která nabídne nižší cenu nebo produkt diverzifikuje od ostatních. Například zvýší kvalitu, přidá nové funkce nebo vylepší design. Poté následuje reklama a informační kampaň, která má zvýšit popularitu produktu (služby). (Čichovský, 1997)

3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza se zabývá rozborem důležitých faktorů podniku. Tyto faktory často ovlivňují strategické postavení firmy. (Sedláčková, 2000)

Analýza SWOT se dá také definovat jako nástroj zvýšení hospodárnosti rozhodovacího procesu, protože tato analýza společně usnadňuje rozhodování o cílech podniku. (Glogar, 1999)

Tato analýza vymezuje silné a slabé stránky podniku i jeho hrozby a příležitosti. Slouží nám k základní identifikaci současného stavu podniku. Část SW představuje hlavní přednosti a slabiny podniku, vztahují se k vnitřní situaci podniku. OT shrnují příležitosti a hrozby, které vyvíjejí tlak z vnějšího prostředí.

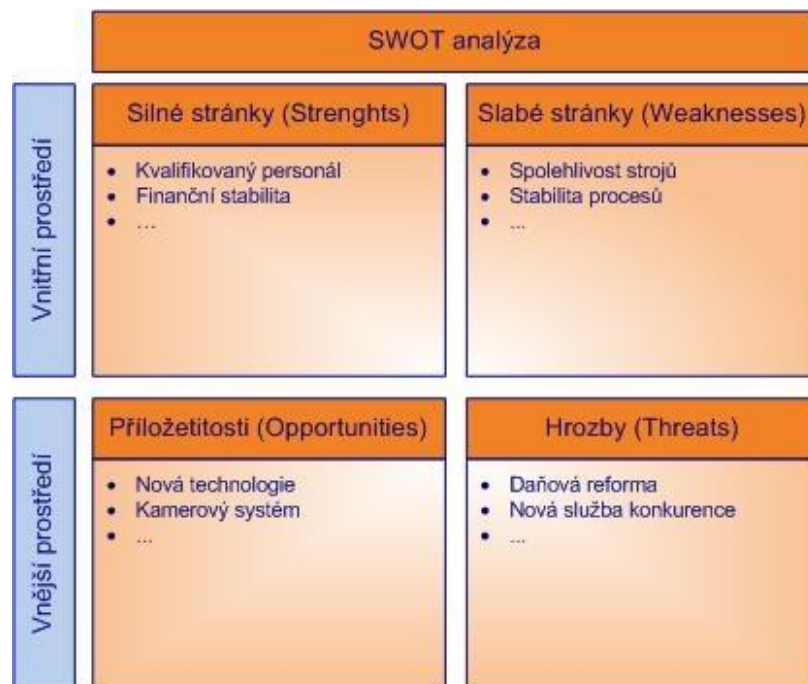
SWOT je zkratka, která se skládá z počátečních písmen anglických slov:

Strengths - silné stránky,

Weaknesses - slabé stránky,

Opportunities - příležitosti a

Threats - hrozby.



Zdroj: Vlastní cesta, 2009

Obr. 2. SWOT analýza

3.1 Analýza vnějšího prostředí podniku (příležitostí a hrozeb)

Podle Kotlera (2004) by měl manažer začínat od seznamu OT. Zjistit jaké atraktivní příležitosti se firmě nabízejí. Manažer by měl přijít přinejmenším na pět významných příležitostí, které podniku slibují pravděpodobnost úspěchu. „Příležitosti představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Je to velmi příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci.” (Horáková, 2003, s. 44)

Příležitostí mohou být:

- snadný vstup na nové trhy,
- nové trendy v technologiích,
- méně omezení při vývozu,
- nově využitelné možnosti na mezinárodních trzích,
- neexistence domácí nebo zahraniční konkurence. (Horáková, 2003)

Dále by měl manažer sepsat přibližně pět hrozeb podniku. Jestliže manažer, nepříjde na jedinou hrozbu podniku, mohou nastat problémy pro daný podnik, protože vnější prostředí je důležité svědomitě sledovat a připravit se na možná nebezpečí. Hrozby představují nepříznivou situaci v podnikovém okolí a znamenají překážky pro jeho činnost. Podnik tyto aktivity z vnějšku nemůže přímo ovlivnit, ale je schopen je vytipovat, zhodnotit, omezit nebo alespoň zmírnit jejich důsledky. (Kotler, 2004)

Případná ohrožení jsou:

- příchod nových konkurenčních firem,
- nevýhodné konkurenční postavení podniku na trhu,
- silné postavení klíčových konkurentů,
- neschopnost konkurovat na trhu,
- omezení legislativními normami. (Horáková, 2003)

3.2 Analýza vnitřního prostředí podniku (určení silných a slabých stránek podniku)

„Manažeři se snaží kriticky a co nejúplněji a nejpřesněji určit silné stránky podniku a plně je využít. Zjištěné slabé stránky, které chápou jako problémy, se pokouší negovat.” (Horáková, 2003, s. 42)

Silné stránky jsou pozitivní faktory, které přispívají k úspěšné podnikové činnosti a zvýhodňují podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Jde o nestranné posouzení vlastních schopností a dovedností jako jsou dovednosti výrobní, technické, technologické, organizační, finanční či marketingové. O nestranné posouzení vlastní výkonnostní potence, zdrojových možností i úrovně managementu.

Silnými stránkami mohou být:

- kvalitní výrobky,
- kvalifikovaní pracovníci,
- vyškolený prodejní personál,
- nízké výrobní náklady,
- dobrá finanční situace.

Slabé stránky jsou naopak určitá omezení či nedostatky a také bychom jim měli věnovat patřičnou pozornost.

Příklad slabých stránek:

- nekvalitní výrobky,
- omezené výrobní kapacity,
- špatná pověst podniku,
- vysoká zadluženost,
- nízký prodejní obrat. (Horáková, 2003)

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 SPOLEČNOST SMALT, S.R.O.



Obr. 3. Logo firmy SMALT, s.r.o.

4.1 Registrační údaje

IČ:	46345558
Obchodní firma:	SMALT, s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručeným omezeným
Sídlo:	Papírenská 186, 763 11 Želechovice nad Dřevnicí
Datum vzniku:	15. 4. 1992

Společnost SMALT, s.r.o. je zapsána u krajského soudu v Brně, oddíl C, vložka 5546.

4.1.1 Předmět podnikání:

Společnost SMALT, s.r.o. se zabývá výrobou smaltovaných cedulí i tabulí. Vyrábí znaky, piktogramy, bezpečnostní tabulky, uliční štíty, domovní čísla, informační a reklamní tabule. Dále vytváří vlastní grafiku, tiskne propagační materiály, udělá reklamu i velkoplošným tiskem. Také nabízí strojírenskou výrobu, především lisování, povrchovou úpravu smaltováním, zinkováním a komaxitem.

4.2 Historie společnosti

Smaltovna se nachází v Želechovicích nad Dřevnicí u Zlína v objektu bývalé papírny. Tento dům byl do počátku 18. století užíván jako mlýn a byl majetkem panství vizovského. V letech 1708 a 1709 po vpádu Kuruců se snažil Prokop Gervas Gollen, v té době pán Vizovský, pozvednout výnos svého panství a tak byla kolem roku 1726 na místě tehdejšího mlýna nově zřízena papírna. Od roku 1755, byla poprvé prodána a vystřídala řadu majitelů i výrobních využití, od šití bot až po pletení cestovních košů. V roce 1920 koupil objekt Fa Baťa, Zlín a vyráběl lepenku. 25. 9. 1923 papírna vyhořela a její zbořenisko koupili rovným dílem Machalovi a Vajdákovi. V roce 1929 se firma stala majetkem Ignáce

a Boženy Machalových a vyráběly se zde především výlisky (vozíky do koželužny, špičky na dřeváky, knoflíky, pásové pily, malé hoblovky, koloběžková kolečka, kuličkové věnečky pro šicí stroje Minerva atd.) na něž si firma sama zhotovila lisovací matrice.

V roce 1953 byla firma znárodněna a vyráběly se zde především lisované výrobky. V roce 1966 se do budovy bývalé papírny v Želechovicích přestěhovala smaltovna ze Zlína a zaměřila se především na smaltování oplechování kotlů, výparníků, imitací obkladů, nebo například plynových vaříčů.

V roce 1991 byla firma vrácena původním majitelům, vznikla společnost s ručením omezeným a navázala na více jak čtyřicetiletou tradici smaltování na Zlínsku.

V roce 2003 společnost zavedla systém managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2001. (Smalt Zlín, 2009)

4.3 Profil společnosti

Společnost SMALT, s.r.o. se zabývá tradiční výrobou smaltovaných cedulí i tabulí, ty zaujímají největší podíl výroby. Jsou to především domovní čísla, uliční štíty, bezpečnostní cedule a podobné výrobky z ocelového plechu, povrchově upravené smaltováním. Součástí nabídky jsou také grafické návrhy realizované podle požadavků zákazníka, jde především o reklamní, ale i recesní cedule. Dále společnost vyrábí držáky, konzoly, závěsy a jiná upevňovací zařízení, která jsou odolná proti účinkům povětrnosti. Tato upevňovací zařízení jsou navrhována tak, aby zabezpečila jednoduchou montáž zákazníkem a zamezila poškození výrobku při jeho upevňování na stanoviště. Doplňkovým sortimentem je posmaltování ocelových výrobků dodaných zákazníkem a opravy smaltovaných povrchů u výrobků menších rozměrů (kouřovody, kuchyňské dřezy apod.)

Při výrobě se používají technologie, jako je ruční šablonování či aplikace keramických obtisků, smaltování jednostranné nebo oboustranné, techniky jednovrstvého nebo dvouvrstvého smaltování (základní smalt + krycí smalty).

4.4 Obchodní politika

Základním posláním společnosti je trvale uspokojovat požadavky zákazníků ve vysoké úrovni jakosti, bez ohledu na to, zda se jedná o individuální objednávky fyzických osob nebo objemem i sortimentem rozsáhlé zakázky velkých společností a institucí.

Kvalitu výrobků společnost SMALT, s.r.o. dokazuje systémem managementu jakosti respektujícího požadavky české technické normy ČSN EN ISO 9001:2001.

Aktuální vizí společnosti je zachování současného sortimentu výrobků, spolupráce se stálými obchodními partnery a hledání nových odbytových směrů.

4.4.1 Dodací lhůta

U individuálních objednávek je vždy nutné tyto objednávky navrhnout podle požadavků zákazníka. Dodací lhůta je stanovena na 2 - 3 týdny. Tato lhůta se může měnit podle počtu zakázek a podle počtu poptávaných kusů výrobku.

4.4.2 Tvorba ceny

Tvorba ceny smaltovaných výrobků je složitá. Plech se nejprve přizpůsobí požadovanému rozměru a tvaru, poté se nanáší smaltéřské suspenze na jeho povrch a dá se vypálit do pece. Motiv na ceduli, každé jeho písmeno, prochází rukama grafika, který vytváří šablony a dále rukama šablonářek, které odstraňují přebytečný smalt z cedule. Tudiž se cena odvíjí od velikosti, tvaru, barevnosti, množství textu, případně motivu tabulky. Motiv lze také provést keramickým obtiskem. Jde zejména o vypalování fotografií či složitých motivů. Vstupní náklady jsou zde poněkud vyšší, což se projevuje na ceně poptávaného množství.

Na webových stránkách společnosti jsou uvedeny ceny některých tradičně vyráběných cedulí či menších tabulek (uliční štíty, domovní čísla). Ceny jsou uvedeny bez DPH 20% a bez přepravních nákladů. Tyto ceny jsou pro jeden kus či malá množství výrobků. Rozsáhlé zakázky, tedy vyšší počty kusů znamenají pro odběratele množstevní slevu. (Smalt Zlín, 2009)

4.5 Politika jakosti

Systém managementu jakosti se vztahuje na veškeré činnosti a procesy, výrobky, služby a pracovníky. Systém jakosti byl opatřen tak, aby splnil požadavky české technické normy ČSN EN ISO 9001:2001 ed. 2.

Z hlediska managementu jakosti, systém zahrnuje dva významné procesy a pro jejich zabezpečení slouží řada podpůrných činností. Jde konkrétně o získávání zakázky a výrobu smaltovaných tabulí. Podpůrnými činnostmi pro zabezpečení procesů jsou činnosti jako vedení účetnictví, archivace dat, nakupování, doprava, údržba, personalistika, ostraha majetku aj.

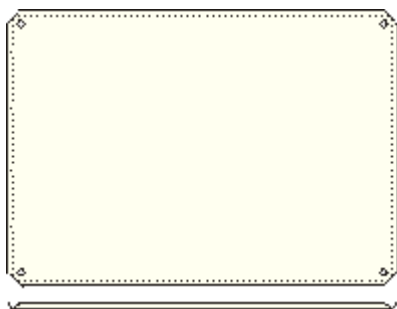
4.6 Technika výroby

Při výrobě smaltovaných tabulí se používá buď technika ručního smaltování, nebo přenesení grafického podkladu smaltovacím obtiskem. Ruční smaltování se provádí nanášením jednotlivých smaltů podle barev postupně na sebe, k tomu se využívají šablony. Každá barva se vypaluje v peci zvlášť, při vysoké teplotě (800°C). Při tomto nanášení barev vzniká plasticita a barvy jsou dokonale od sebe odděleny. Při využití vypalovacího obtisku nebude tabulka plastická a nedojde k výraznému barevnému kontrastu, ale můžeme využít barevných přechodů a plnobarevnosti předlohy. Vypalovací (keramický) obtisk se používá u složitých motivů a fotografií. Tabule mohou mít různou podobu a tvar.

Ukázka podob tabulí

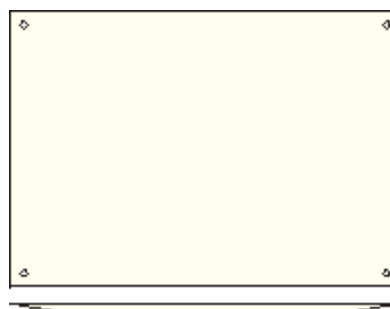
přihlý

je vhodný do rozměru cca
60x100 cm



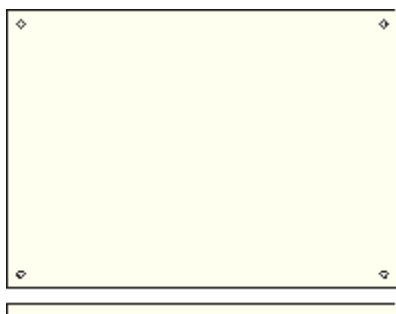
bombírovaný

je vhodný v rozměrech cca od
8x15 cm do 60x80 cm



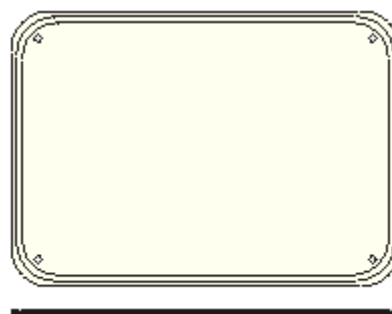
kachle

je vhodný v rozměrech cca od 30x30
cm do 85x130 cm



signa po obvodě

je vhodný v rozměrech cca od
30x30 cm do 85x130 cm



4.7 Webová prezentace

Společnost SMALT, s.r.o. má celkem dobré webové stránky, které obsahují základní informace, informace o výrobcích a rozsáhlou fotogalerii výrobků. Na webových stránkách nejsou uvedeny ceny základních výrobků, což je výhodné vůči zvědavé konkurenci, ale naopak neuvedení cen ztěžuje výběr individuálním zákazníkům. Ti mohou snadno přejít ke konkurenci, která má na webu internetový obchod a přepočítání ceny, což jednoznačně usnadňuje potenciálním zákazníkům objednání výrobků.

5 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI SMALT, S.R.O.

5.1 Silné stránky podniku

- tradiční a ruční výroba produktu
- využívání prověřených procesů při výrobě
- důslednost na kvalitu
- splnění ISO 9001:2001
- vlastní výroba upevňovacího materiálu

5.2 Slabé stránky podniku

- vysoké náklady
- vysoká energetická náročnost
- malá komunikativnost uvnitř firmy
- malá propagace

5.3 Příležitosti podniku

- možnost zavedení nového produktu
- systematicky zvyšovat kvalifikační profil zaměstnanců
- zahrnout záměry na modernizaci stávajících a pořízení nových investic do plánů jakosti
- lepší propagace a tím větší povědomí zákazníků o produktech firmy
- vylepšení webové stránky o internetový obchod
- rozsáhlé zakázky velkých společností nebo institucí

5.4 Hrozby podniku

- konkurence
- množství substitutů na trhu
- neshody s dodavateli či odběrateli
- možný pokles objemu zakázek
- možnost klesající kvality dodávaných smaltů (barev)

Společnost SMALT, s.r.o. nabízí tradiční a ruční výrobu smaltovaných tabulí, při které využívá prověřených procesů a má vlastní výrobou upevňovacího materiálu. Splňuje

system managementu jakosti ISO 9001:2001, což může vypovídat o dobré kvalitě výrobků, na které si společnost zakládá. Výroba smaltovaných tabulí představuje vyšší náklady, jelikož proces výroby je složitější a vyžaduje vysokou energetickou náročnost. Tyto náklady často snížit nejdou, protože společnost odebírá od monopolistických dodavatelů. Slabou stránkou je i malá či trochu chaotická komunikace uvnitř firmy. Bylo by vhodnější rozdělit vedení pro výrobní a pro obchodní oddělení. Další slabou stránkou je malá propagace firmy a daných produktů.

Příležitostí pro společnost SMALT, s.r.o. je možnost zavedení nového produktu, například uplatnit keramického obtisku na čajové hrnky nebo výroba smaltovaných doplňků (náušnice, přívěsky). Dále se společnost může zaměřit na zvyšování kvalifikace pracovníků formou školení, zahrnout záměry na modernizaci stávajících a pořízení nových investic do plánů jakosti, také se zaměřit na propagaci firmy, vytvořit internetový obchod. Značnou příležitost pro firmu představují rozsáhlé státní zakázky. Hrozbou pro podnik a pro získání těchto rozsáhlých zakázek je konkurence a možnost využití substitutu. Dražší, ale za to kvalitní smaltované tabule se často nahrazují levnějšími plastovými tabulemi. Hrozbou také může být klesající kvalita dodávaných smaltů a neshody s dodavateli či odběrateli. Tyto neshody firma může vyřešit tím, že bude zboží kontrolováno při převzetí oběma stranami. Čím by se snížil i počet reklamací.

6 PORTERŮV PĚTI FAKTOROVÝ MODEL KONKURENČNÍCH SIL

6.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Riziko vstupu potenciálních konkurentů je u firmy SMALT, s.r.o. poměrně malé vzhledem ke specifikaci produktu a množství stávajících firem na trhu nabízející stejné či podobné výrobky. Ale samozřejmě každá nová firma, zabývající se výrobou smaltovaných tabulí či posmaltování ocelových výrobků, sítotisku a aplikaci keramických obtisků, by byla velkým konkurentem.

6.2 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Největším konkurentem pro firmu je smaltovna TUPESY a.s., která je součástí jednou ze společností holdingu Synot, dále pak Smaltovna Český Brod a Smaltovna Mišík s.r.o. Tyto konkurenční firmy se setkávají na veletrzích a jedna druhou se snaží porazit cenou za produkty, kvalitou a pečlivostí. Firmu SMALT, s.r.o. bohužel v ceně poráží smaltovna TUPESY a.s., která má velice nízké ceny, ale naopak kvalitou se konkurenční firma nemůže vyrovnat společnosti SMALT, s.r.o.

6.3 Smluvní síla odběratelů

Firma SMALT, s.r.o. má jak stálé odběratele, kteří společnosti zajišťují pravidelný odběr produktů ve značném objemu, tak i odběratele drobného charakteru. Nejvýznamnějším zákaznickým segmentem je letecké a číselné značení stožárů, přenosových, elektrických, venkovních vedení a tabulky systémové a bezpečnostní pro jejich označení. Nejčastějšími zákazníky jsou VČE, Smalt Brno, E PRIM, JME, EGE Trading, EGE Energovod, ČEPS, Elektrotrans, JM montáže.

6.4 Smluvní síla dodavatelů

Nakupovanými položkami nezbytnými pro výrobu jsou elektrická energie, ocelový válcovaný plech nízkouhlíkatý, určený ke smaltování "KOSMALT", smalty, skleněné frity a barvítka. Ve všech případech je trh pokryt monopolními výrobci. Energie zajišťuje distribuční společnost Jihomoravská energetika, dodavatelem plechu KOSMALT je společnost Moravia Olomouc (dovozce od slovenského monopolního výrobce U.S. Steel Košice), monopolním výrobcem smaltů a frit je v ČR společnost MEFRIT Mělník.

V některých případech (menší mimořádné dodávky plechu nebo nutnost rychlé realizace nákupu) se jednatelé obracejí na další společnosti, zejména Ferostam Otrokovice.

6.5 Hrozba substitučních výrobků

Smaltované tabule lze nahradit plechovými tabulemi či dokonce umělohmotnými deskami. Ale co se týče životnosti produktu, smaltované tabule zastávají první místo. Na smaltované tabule firma SMALT, s.r.o. poskytuje desetiletou záruku. Hrozbu představují plechové tabule, které zauímají druhé místo a jsou podstatně levnější, váhou lehčí a méně náročné na výrobu. Jejich nevýhodou je, že jsou tenké a jdou snadno promáčkout. Umělohmotné desky jsou hrozbou v tom případě, jde-li o krátkodobé využití. To se potom nevyplatí investovat do betelných smaltovaných tabulí, které vydrží i desítky let.

7 ANALÝZA KONKURENTŮ

V bakalářské práci jsou představeni čtyři hlavní konkurenti, kteří by mohli představovat ohrožení pro společnost SMALT, s.r.o. Těmito vybranými konkurenty jsou SMALTOVNA TUPESY, a.s., Smaltovna Český Brod, s.r.o., Smaltovňa Mišík, s.r.o. a SMALT, spol. s.r.o.

U konkurenčních firem je popsán jejich profil, nabídka produktů, dále je provedeno porovnání cen standardních výrobků, jsou porovnány dodací lhůty produktů, webová prezentace a jsou vymezeny silné a slabé stránky konkurenčních firem.

8 SMALTOVNA TUPESY A.S.



Obr. 4. Logo SMALTOVNA TUPESY, a.s.

8.1 Registrační údaje

IČ:	25537113
Obchodní firma:	SMALTOVNA TUPESY, a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Sídlo:	Tupesy 345, 687 07 Tupesy
Datum vzniku:	25. 8. 1998

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Brně, oddíl B, vložka 2732

8.1.1 Předmět podnikání

Smaltovna Tupesy, a.s. se stala největším výrobcem smaltovaných tabulí v České republice, používá klasickou technologii nanášení smaltu. Společnost vyrábí nejen klasické smaltované tabule, ale i tabulky plechové. Zabývá se také výrobou plechových dóz a podnosů, provádí dekoraci skla a porcelánu a potisk plexiskla. Jejich výrobky se vyvázejí do zemí Evropské Unie i na světové trhy. Smaltovna Tupesy, a.s. je držitelem certifikátu managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2009.

8.2 Profil společnosti

Smaltovna Tupesy, a.s. je v současné době jednou ze společností holdingu Synot. Podnikání holdingu SYNOT spočívá především v loterijním průmyslu, kde zaujímá první místa a je označován za technologického leadera. Holding SYNOT působí i v dalších

oblastech, mezi které patří poskytování služeb v oblasti informačních a telekomunikačních technologií, správa a rekonstrukce nemovitostí, prodej automobilů BMW, výroba smaltovaných a plechových tabulí, vydávání regionálního týdeníku či služby bezpečnostní agentury. Holding SYNOT je také silným investorem zejména v oblasti cestovního ruchu v České republice, ale i na Slovensku. Holding SYNOT zaměstnává přibližně 700 zaměstnanců a tvoří ho asi tři desítky společností.

8.2.1 Nabídka firmy

- smaltované tabule (uliční štíty, čísla domů, bezpečnostní tabule aj.)
- plechové tabule (reklamní tabule)
- plechové dózy, podnosy
- dekorace skla a porcelánu
- potisk plexiskla

8.3 Porovnání cen vybraných produktů s firmou SMALT, s.r.o.

Pro srovnání cen jsou vybrány čtyři produkty od firmy SMALT, s.r.o. a stejný počet produktů od Smaltovny Tupesy, a.s. Jsou vybrány cedule se standardními rozměry a se stejným grafickým návrhem, aby bylo možné ceny porovnat. Uvedené ceny jsou za jeden kus výrobku a bez DPH.

Firma	Číslo popisné (200x150 mm)	Uliční cedule (600x300 mm)	Hřbitovní číslo	Městský úřad (700x550 mm)
SMALT, s.r.o.	260 Kč	600 Kč	93 Kč	3 000 Kč
Smaltovna Tupesy, a.s.	355 Kč	758 Kč	168 Kč	3 074 Kč

Tab. 1. Porovnání cen vybraných produktů firmy SMALT, s.r.o. a Smaltovny Tupesy, a.s.

8.3.1 Popis tabulky

Z tabulky, kde jsou porovnány ceny výrobků vyplývá, že Smaltovna Tupesy, a.s. zvolila strategii vyšších cen výrobků. Cena výrobků se liší přibližně o sto korun českých, což pro individuálního zákazníka, který odebere jeden kus výrobku, by mohlo představovat už patrný rozdíl.

8.4 Délka dodací lhůty

Smaltovna Tupesy, a.s. uvádí u individuálních objednávek dodací lhůtu 4 - 6 týdnů. Dodací lhůta jednoho kusu výrobku může být i kratší. Vše záleží na množství objednaných zakázek.

8.5 Porovnání webové prezentace

Smaltovna Tupesy, a.s. má jednoznačně propracovanější webové stránky. Jde o velkou společnost, která se na internetu zaměřila nejen na organizace či instituce, ale také na konečné spotřebitele. Stránky obsahují detailní popis společnosti, popis produktů, reference i certifikace a projekty. Na webových stránkách smaltovny Tupesy, je k dispozici internetový obchod s objednávkovým formulářem a grafickým návrhem. Podle zvolených parametrů a grafického návrhu se automaticky přepočte cena. Při objednávce více kusů se cena sníží o několik procent. Webové stránky jsou přístupné ve třech jazycích - česky, anglicky a německy.

8.6 Porovnání silných a slabých stránek

8.6.1 Silné stránky

- stabilní a silné zázemí holdingu Synot
- vysoké postavení na trhu
- rozsáhlý sortiment výrobků
- držitel certifikátu managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2009
- kvalitní webová prezentace
- mnoho referencí

8.6.2 Slabé stránky

- vyšší ceny výrobků
- dlouhá dodací lhůta

9 SMALTOVNA ČESKÝ BROD, S.R.O.



Obr. 5. Smaltovna Český Brod spol. s.r.o.

9.1 Registrační údaje

IČ:	49827758
Obchodní firma:	Smaltovna Český Brod, s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručeným omezením
Sídlo:	Písková Lhota, Spojovací 50, 29001 Poděbrady
Datum vzniku:	30. 12. 1994

Smaltovna Český Brod spol. s.r.o. je zapsána u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 34317.

9.1.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání je výroba, která je zaměřena na výrobu reklamního, technického i uměleckého smaltu. Společnost vyrábí vlastní plechové polotovary, navrhuje a připravuje grafické ztvárnění výrobku.

9.2 Profil společnosti

Smaltovna Český Brod, s.r.o. byla založena již roku 1993. Od začátku se společnost zaměřila na výrobu reklamního, technického i uměleckého smaltu. Součástí provozu je i vlastní výroba plechových polotovarů. Smaltovna Český Brod, s.r.o. se zabývá především výrobou a prodejem označení obcí, ulic, domů, výrobou vývěsních a závěsních reklamních cedulí. Vnějších i vnitřních orientačních systémů, výrobou výstražných cedulek, potrubních štítků, hrobových čísel, náhrobků, vodočetných latí atp. K nejatraktivnější práci patří výroba replik starých smaltovaných cedulí. Některé výrobky smaltovny v Českém Brodě můžeme nalézt u sběratelů a antikvářů. Společnost také navrhne a připraví grafické ztvárnění výrobku.

Při výrobě je použita buď technika ručního smaltování, anebo přenesení výtvarného podkladu smaltovacím obtiskem.

9.2.1 Nabídka firmy

- vnější orientační a informační systémy (označení měst a obcí, ulic a domů, objektů, technologií, dopravní a výstražné značení, apod.)
- vnitřní orientační a informační systémy (hotely, historické objekty, úřady, apod.)
- dekorační smaltované tabule a předměty
- reklamní cedule a značení provozoven
- repliky a kopie starých smaltů
- umělecký smalt (obrazy, suvenýry, propagační předměty)
- technický smalt (smaltované nádobí, bojler, sporáky, linky)
- zakázkový smalt (do velikosti 100 x 120 cm)
- zakázková kovovýroba
- závěsné kování k vývěsním štítům a reklamám

9.3 Porovnání cen vybraných produktů

Při porovnání cen jsou vybrány stejné produkty jako v předchozím srovnání cen. Jde o srovnání čtyř produktů firmy SMALT, s.r.o. a stejných čtyř produktů Smaltovny Český Brod, s.r.o.

Firma	Domovní číslo (200x150 mm)	Uliční cedule (600x300 mm)	Hřbitovní číslo	Městský úřad (700x550 mm)
SMALT, s.r.o.	260 Kč	600 Kč	93 Kč	3 000 Kč
Smaltovna Český Brod, s.r.o.	230 Kč	550 Kč	110 Kč	2 350 Kč

Tab. 2. Porovnání cen vybraných produktů firmy SMALT, s.r.o. a Smaltovny Český Brod, s.r.o.

9.3.1 Popis tabulky

V tabulce lze vidět, že Smaltovna Český Brod, s.r.o. má o něco nižší ceny výrobků s výjimkou hřbitovního čísla, kde je cena vyšší o nepatrných 17 Kč. U cedule městského úřadu je cena nižší dokonce o 650 Kč.

9.4 Délka dodací lhůty

Délka dodací lhůty je stanovena na 2 - 3 týdny při objednání jednoho kusu výrobku. Při objednání většího množství se dodací lhůta prodlužuje a je projednána mezi oběma stranami.

9.5 Porovnání webové prezentace

Smaltovna Český Brod, s.r.o. má o něco slabší webové stránky než firma SMALT, s.r.o., stránky jsou přehledné, ale příliš stručné až nezajímavé. Na stránkách chybí historie firmy a údaje se často opakují. Na stránkách je k dispozici nabídka produktů i ceny základních tabulí. Smaltovna Český Brod, s.r.o. má webovou prezentaci i v databázi Czech Trade, kde nalezneme stručné informace o firmě ve čtyřech jazycích - česky, anglicky, rusky, francouzsky.

9.6 Porovnání silných a slabých stránek

9.6.1 Silné stránky

- přehled cen základních tabulí či cedulí
- vývoz do zahraničí
- prezentace firmy v databázi Czech Trade

9.6.2 Slabé stránky

- příliš stručné webové stránky
- komunikace se zákazníky

10 SMALTOVŇA MIŠÍK, S.R.O.



Obr. 6. Smaltovňa Mišík, s.r.o.

10.1 Registrační údaje

IČ:	36233013
Obchodní firma:	Smaltovňa Mišík s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručeným omezeným
Sídlo:	Bratislavská 25, 90851 Holíč
Datum vzniku:	18. 5. 1999

Dceřiná společnost v ČR

IČ:	28325800
Obchodní firma:	Smaltovna Mišík, s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručeným omezeným
Sídlo:	Anenská 3744/2, 69501 Hodonín
Datum vzniku:	26. 2. 2009

Smaltovňa Mišík, s.r.o. je zapsána u krajského soudu v Brně, oddíl C, vložka 61425.

10.1.1 Předmět podnikání

Smaltovna Mišík, s.r.o. se zabývá smaltérskou výrobou. Především výrobou grafik, erbů, obrazů, znaků, písma, bezpečnostních tabulí, vodoměrných latí, potrubních štítků, ale i domovních čísel a uličních tabulí.

10.2 Profil společnosti

Společnost pokračuje v původním výrobním programu, podobně jako bývalá Smaltovňa Kodreta š.p., která byla založená v roce 1950. Zkušenosti se smaltováním a jeho technologií společnost Smaltovňa Mišík, s.r.o. převzala od svého předchůdce.

V roce 1990 byl podnik Kodreta s.p. Myjava zrušen. Z původního podniku společnost Smaltovňa, s.r.o. převzala zaměstnance, technologii a pokračovala ve výrobě ve Skalici.

V průběhu roků 1993 - 1994 společnost vybudovala nové moderní prostory s novější, kvalitnější technologií, zaměřenou na ochranu životního prostředí a zvýšení kvality výrobků. Smaltovňa Mišík, s.r.o. se zabývá výrobou smaltů různé grafiky, erbů, obrazů, znaků, písma, bezpečnostních tabulí, vodoměrných lať, potrubních štítků, ale i čísel domů, uličních tabulí apod. V roce 1994 byla firma Smaltovňa Mišík, s.r.o. kompletně přestěhovaná do nových prostor v Bratislavské ulici v městě Holíč, která leží v blízkosti hraničního přechodu s Českou republikou.

10.2.1 Nabídka firmy

- dopravní značky
- erby měst a erby obcí
- znaky, obrazy, písma
- domovní čísla, uliční štíty
- reklamní tabule, firemní tabule
- bezpečnostní tabule, výstražné tabule, tabule úniková cesta
- potrubní štítky
- informativní tabule
- nostalgické tabule
- příkazové tabule, zákazové tabule
- požární tabule, záchranní tabule
- tabule pozor pes
- plastové tabule
- vodoměrné latě
- bezpečnostní samolepky, výstražné samolepky, fotoluminiscenční samolepky

10.3 Porovnání cen vybraných produktů

Opět jsou srovnány ceny čtyř cedulí od firmy SMALT, s.r.o. a ceny stejných cedulí Smaltovny Mišík, s.r.o. Cedule jsou se standardními rozměry a se stejným grafickým návrhem, aby bylo možné srovnání cen. Ceny jsou uvedeny za jeden kus výrobku.

Firma	Domovní číslo (200x150 mm)	Uliční cedule (600x300 mm)	Hřbitovní číslo	Městský úřad (700x550 mm)
SMALT, s.r.o.	260 Kč	600 Kč	93 Kč	3 000 Kč
Smaltovna Mišík, s.r.o.	250 Kč	620 Kč	130 Kč	2 660 Kč

Tab. 3. Porovnání cen vybraných produktů firmy SMALT, s.r.o. a Smaltovny Mišík, s.r.o.

10.3.1 Popis tabulky

V tabulce lze vidět rozdíly v cenách výrobků. U domovního čísla je cena Smaltovny Mišík, s.r.o. pouze o 10 Kč nižší, cena uliční cedule je naopak o 20 Kč vyšší než cena firmy SMALT, s.r.o., cena hřbitovního čísla je také vyšší a to o 27 Kč a cedule městského úřadu při objednání u Smaltovny Mišík, s.r.o. je dražší o 340 Kč.

10.4 Délka dodací lhůty

Smaltovna Mišík, s.r.o. má u individuální objednávky stanovenou dodací lhůtu přibližně 3 - 4 týdny.

10.5 Porovnání webové prezentace

Webové stránky Smaltovny Mišík, s.r.o. jsou na slabší úrovni než stránky firmy SMALT, s.r.o. Působí poněkud zastarale, neobsahují internetový obchod a také zde chybí ceny základních cedulí. Stránky jsou uvedeny ve čtyřech jazycích - slovensky, česky, anglicky, německy.

10.6 Porovnání silných a slabých stránek

10.6.1 Silné stránky

- dceřiná společnost v ČR
- webové stránky ve čtyřech jazycích
- komunikace se zákazníky
- certifikát na výrobu dopravních značek

- certifikát managementu jakosti ISO 9001

10.6.2 Slabé stránky

- chybí přehled cen základních tabulí
- webová prezentace

11 SMALT, SPOL. S.R.O.



Obr. 7. Logo firmy Smalt, spol. s.r.o.

11.1 Registrační údaje

IČ:	40527191
Obchodní firma:	SMALT, spol. s.r.o.
Právní forma:	Společnosti s ručeným omezeným
Sídlo:	Osek 108, 267 62 Komárov u Hořovic
Datum vzniku:	11. 12. 1991

Společnost SMALT, spol. s.r.o. je zapsána v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 52180.

11.1.1 Předmět podnikání

Společnost Smalt, spol. s.r.o. se zabývá výrobou smaltovaných produktů pro průmyslové využití a také pro informační účely. K jejich výrobě patří tradiční smaltované nádobí a pečící formy. Dále se společnost zabývá renovací litiny, průmyslovými smalty, smaltem v architektuře a sklem v architektuře.

11.2 Profil společnosti

Společnost Smalt, spol. s.r.o. vyrábí smaltované produkty pro různé účely. Pro smaltování používají nejmodernější technologii a mají i vlastní laboratoř. Dříve byla firma Smalt

státním vývojovým a výzkumným ústavem a od roku 1991 se stala soukromou společností SMALT, spol. s r.o., roku 1994 činnost rozšířili o vlastní výrobu. Výrobky jsou určeny jak pro průmyslové využití (chemický, potravinářský průmysl), tak také pro reklamní a informační účely (smaltované štíty, smaltované cedule, např. pro pivovary, reklamní agentury a pojišťovny). Společnost se také zaměřuje na výrobu tradičního smaltovaného nádobí a pečících forem (smaltované bábovky, pekáče). Významnou činností se stala realizace smaltovaných obkladů v architektuře.

11.2.1 Nabídka firmy

- smaltované cedule (reklamní štíty, domovní čísla, informační tabule)
- smaltované nádobí (smaltované litinové formy na pečení)
- renovace litiny
- průmyslové smalty (technické výrobky - potravinářský a chemický průmysl)
- smalt v architektuře (smaltované obklady)
- sklo v architektuře

11.3 Porovnání cen vybraných produktů

Pro srovnání cen jsou vybrány čtyři stejné produkty jako v předchozích případech. Porovnány jsou produkty od firmy SMALT, s.r.o. a stejný počet produktů od firmy Smalt, spol. s.r.o. Ceny jsou opět uvedeny za jeden kus výrobku a bez DPH.

Firma	Domovní číslo (200x150 mm)	Uliční cedule (600x300 mm)	Hřbitovní číslo	Městský úřad (700x550 mm)
SMALT, s.r.o.	260 Kč	600 Kč	93 Kč	3 000 Kč
Smalt, spol. s.r.o.	246 Kč	650 Kč	171 Kč	2 433 Kč

Tab. 4. Porovnání cen vybraných produktů firmy SMALT, s.r.o. a Smalt, spol. s.r.o.

11.3.1 Popis tabulky

Domovní číslo zákazníci u společnosti Smalt, spol. s.r.o. pořídí o pouhých 14 Kč levněji, uliční ceduli pořídí o 50 Kč draž, také hřbitovní číslo vyjde zákazníky draž a to o 78 Kč. Cedule městského úřadu je levnější o celých 577 Kč.

11.4 Porovnání dodací lhůty

Smalt, spol. s.r.o. uvádí u individuální objednávky dodací lhůtu 21 dní, tedy tři týdny.

11.5 Porovnání webové prezentace

Společnost SMALT, spol. s.r.o. má výstižné a pěkné webové stránky, které působí moderně. Stránky jsou přehledné a obsahují důležité informace, popis produktů, fotogalerii produktů i s cenami produktů, ale chybí zde stručný popis historie firmy. Dále by mohly webové stránky obsahovat internetový obchod, přes který by zákazníci mohli objednávat především smaltované nádobí a pečící formy, ale i smaltované tabule by nemusely být výjimkou. Webové stránky jsou vytvořeny ve dvou jazycích - česky, německy.

11.6 Porovnání silných a slabých stránek

11.6.1 Silné stránky

- vlastní laboratoř
- fotogalerie s cenami výrobků
- komunikace se zákazníky

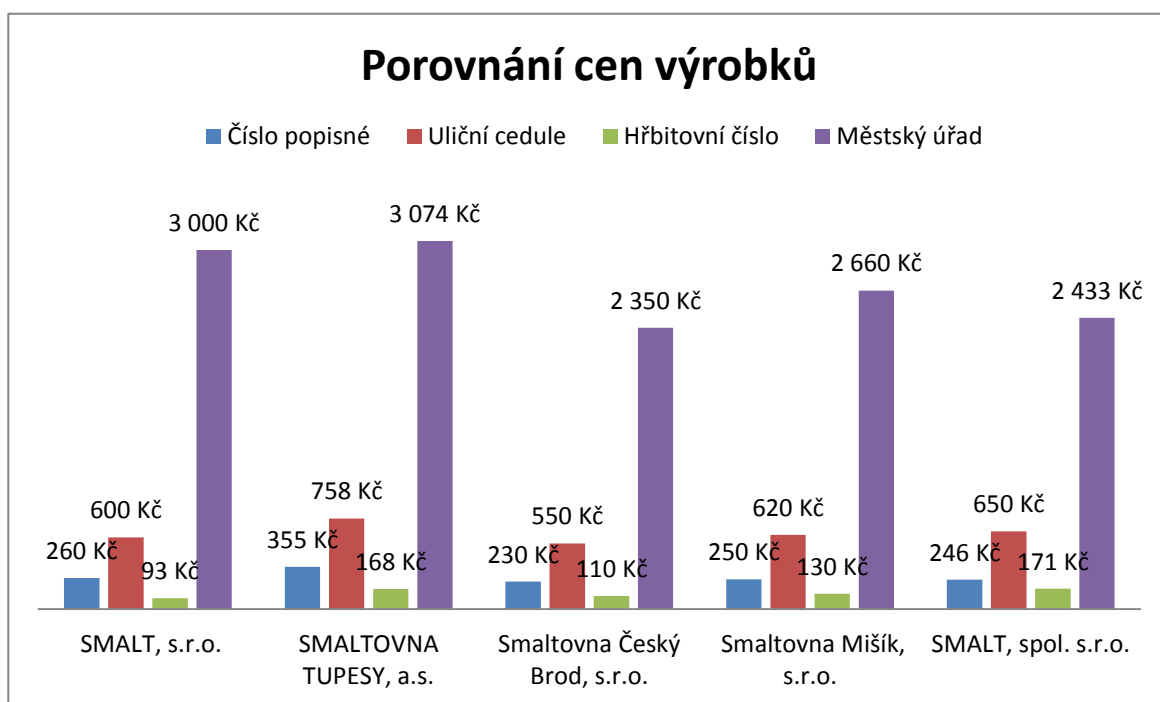
11.6.2 Slabé stránky

- webová stránka pouze v českém a německém jazyce
- zaměnitelný název firmy

12 SOUHRNÉ POROVNÁNÍ VYBRANÝCH KONKURENTŮ

12.1 Porovnání cen standardních výrobků

Jde o porovnání cen společnosti SMALT, s.r.o. s konkurenčními firmami. Pro porovnání cen jsou vybrány čtyři výrobky se standardními rozměry. Jedná se o tabulku popisného čísla, ceduli s názvem ulice, hřbitovního čísla a tabuli městského úřadu se státním erbem. Ceny jsou uvedeny bez DPH.



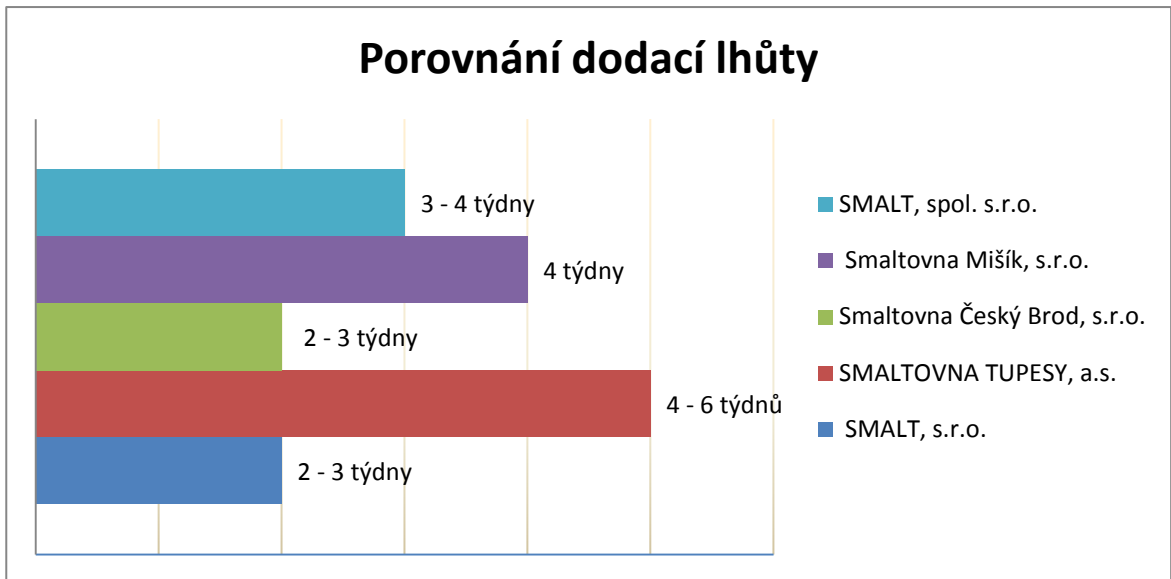
Graf 1. Porovnání cen výrobků konkurenčních firem se společností SMALT, s.r.o.

12.1.1 Popis grafu

Z grafu vyplývá, že Smaltovna Tupesy, a.s. má celkově nejvyšší ceny, kromě hřbitovního čísla, které nabízí firma Smalt, spol. s.r.o. o pár korun draž. Číslo popisné prodává nejlevněji Smaltovna Český Brod s.r.o., stejně tak uliční ceduli. Nejnižší cenu hřbitovního čísla má firma SMALT, s.r.o. a tabuli městského úřadu nabízí nejlevněji opět Smaltovna Český Brod, s.r.o..

12.2 Porovnání dodací lhůty

Délka dodací lhůty může být pro zákazníka stejně důležitá jako cena či kvalita výrobku. Kratší dodací lhůta je konkurenční výhodou pro danou společnost. V grafu jsou srovnávány dodací lhůty vybraných firem a jsou uvedeny v týdnech.



Graf 2. Porovnání dodací lhůty konkurenčních firem s firmou SMALT, s.r.o.

12.2.1 Popis grafu

Z grafu je zřejmé, že nejkratší dodací lhůtu má firma SMALT, s.r.o. a Smaltovna Český Brod, s.r.o. Smaltovna Tupesy, a.s. má naopak nejdelší lhůtu od objednání až po dodání výrobku k zákazníkovi. Dlouhé časové rozmezí od objednání výrobku až po jeho dodání má také Smaltovna Mišík, s.r.o.

13 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost SMALT, s.r.o. byla srovnána se čtyřmi hlavními konkurenčními firmami. Vybranými konkurenty byli SMALTOVNA TUPESY, a.s., Smaltovna Český Brod, s.r.o., Smaltovna Mišík, s.r.o. a SMALT, spol. s.r.o. U těchto společností bylo cílem porovnat cenu vybraných produktů, dodací lhůty, porovnat webovou prezentaci firem a porovnat jejich silné a slabé stránky.

Co se týče porovnání cen vybraných produktů, firma SMALT, s.r.o. má poměrně srovnatelné ceny s ostatními firmami, s výjimkou Smaltovny Tupesy, a.s., která má celkově nejvyšší ceny výrobků. Délka dodací lhůta u společnosti SMALT, s.r.o. je stanovena na 2 – 3 týdny, tedy se drží na přední pozici zároveň se smaltovnou v Českém Brodě. V porovnání webové prezentace je možno doporučit společnosti SMALT, s.r.o. vytvoření internetového obchodu s přepočítáním konečné ceny, popř. ceny zahrnující přepravní náklady. Internetový obchod usnadní zákazníkům celkový proces objednávání zboží. Společnost se tak vyrovná webovým stránkám Smaltovny Tupesy, a.s., které jsou jednoznačně na první pozici. Dalším srovnávaným bodem bylo porovnání silných a slabých stránek společnosti. V tomto případě by se společnost měla zaměřit na své silné stránky a využít je vůči konkurenci zaměřením se na jejich slabá místa.

Firma SMALT, s.r.o. má své stálé zákazníky, které by si měla se stávající kvalitou produktů udržet. Pro zvýšení konkurenceschopnosti by měla společnost SMALT, s.r.o. shromažďovat informace o konkurenci. Tyto informace může smaltovna získávat na veletrzích a výstavách, kde může také získat přehled o kvalitě a ceně výrobků konkurenčních firem. Společnost SMALT, s.r.o. by mohla na veletrzích a výstavách také pověřit nějakou osobu (zaměstnance firmy) pro prozkoumání konkurenčního stánku. Především se zaměřit na ceny výrobků, kvalitu a služby, které konkurence poskytuje zákazníkům (doprava, dodací či záruční lhůta, upevňování tabulí). Informace o konkurenci lze také získávat dotazováním zákazníků, kteří u konkurence výrobek poptávali. Veškeré informace o konkurenci přispívají k rozhodnutí a zvolení určité strategie podniku.

Slabou stránkou je malá či trochu chaotická komunikace uvnitř firmy. Pro zlepšení komunikace, by bylo vhodnější rozdělit vedení pro výrobní a pro obchodní oddělení, aby nedocházelo k rozporům při zadávání úkolů.

Co se týče propagace, informovanost o smaltovaných výrobcích a o společnosti SMALT, s.r.o. je ve Zlínském kraji velmi malá, a proto by jednatele společnosti mohli uvažovat o zvolení vhodné reklamy. Firma by se tak mohla více soustředit na informování o svých výrobcích a sestavit komunikační plán. Vybrat si cílovou skupinu, například se zaměřit na oslovení starostů a zástupců měst (názvy obcí, mateřských škol, hromadné objednávání orientačních a domovních čísel), zaměřit se také na veřejnost. Menší reklamu by bylo možné umístit na vozidla společnosti, což by představovalo velmi nízké náklady, protože společnost má všechny prostředky na výrobu lepené reklamy.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenčního prostředí podniku SMALT, s.r.o. Téma práce bylo dohodnuto a prokonzultováno s vedoucím praxe a poté bylo schváleno konzultantem školy.

V první části bakalářské práce jsou popsány teoretické znalosti, které vycházejí z nastudované odborné literatury. Tato část vymezuje pojem konkurence, zabývá se odvětvovým pojetím konkurence a konkurenceschopnosti. Dále teoretická část popisuje Porterův model pěti konkurenčních sil a analýzu SWOT.

Praktická část práce vychází z praxe vykonávané ve firmě SMALT, s.r.o. a navazuje na část teoretickou. V první řadě je popsána společnost SMALT, s.r.o., dále pak navazuje analýza společnosti, která obsahuje Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu. V další části práce jsou popsáni vybraní konkurenti. Tato práce analyzuje čtyři hlavní konkurenční firmy, kterými jsou SMALTOVNA TUPESY, a.s., Smaltovna Český Brod, s.r.o., Smaltovna Mišík, s.r.o. a SMALT, spol. s.r.o.

V bakalářské práci je popsán profil konkurenčních společností, nabídka produktů a porovnání cen standardních výrobků, dodací lhůty, webová prezentace a vymezení silných a slabých stránek konkurenčních firem. Ceny vybraných výrobků jsou porovnány pomocí tabulek a shrnuty do přehledného grafu. Stejně tak srovnání dodací lhůty je umístěno do grafu pro lepší srovnání. Potřebné informace jsem získala z internetu, ale také telefonickým dotazováním či prostřednictvím e-mailu.

Analýza konkurenčního prostředí ovšem nebyla jednoduchá. Většina firem interní informace udržuje v tajnosti, nezveřejňuje je na webových stránkách, a to z důvodu utajení strategie firmy před konkurencí, a nebo se snaží neupozorňovat na slabé stránky podniku.

V poslední části práce jsou navržena doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti na trhu firmy SMALT, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ČICHOVSKÝ, Ludvík, 1997. *Marketing zahraničního obchodu*. Vyd. 1. Praha: Radix. ISBN 80-86031-07-1.
2. ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.
3. eJustice, 2012. *Obchodní rejstřík a sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti ČR*. [online]. [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma>>.
4. GLOGAR, Alois, 1999. *Jak děláme marketing*. Vyd. 1. Liberec: Institut průmyslového inženýrství. ISBN 80-902235-4-0.
5. HOLMAN, Robert, 2005. *Ekonomie*. Vyd. 4. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-891-6.
6. HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0447-1.
7. KINCL, Jan, 2004. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-02-8.
8. KOTLER, Philip, 2001. *Marketing a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-274-0016-0.
9. KOTLER, Philip, 2004. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management press. ISBN 80-7261-010-4.
10. PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 8085605120.
11. PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
12. PŘIBOVÁ, Marie, a kol., 1998. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7196-536-X.
13. SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-422-8.

14. Smalt Mišík, 2011. *Smaltování, smaltované výrobky a cedule*. [online]. [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: WWW: <<http://www.smaltmisik.cz/index.php/kontakt-mainmenu-168>>.
15. SMALT spol. s.r.o., 2009. *SMALT Komárov*. [online]. [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: WWW: <<http://www.smalt.eu/>>.
16. SMALT Zlín, 2011. *Smalt Zlín: smaltované cedule a tabule*. [online]. [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: WWW: <<http://www.smaltzlin.cz/index.php>>.
17. Smaltovna Český Brod, s.r.o., 2012. *Smaltovana Český Brod, s.r.o.* [online]. [cit. 2012-04-25]. Dostupné z WWW: <http://www.smaltovna.cz/o_firme/>
18. Smaltovna Tupy, 2012. *Smaltovna Tupy: smalt, nestárnoucí krása*. [online]. [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: WWW: <<http://www.smaltovna-tupy.cz/clanky/>>.
19. SOUKALOVÁ, R., 2004. *Strategický marketing*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 80-7318-177-0.
20. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 80-86898-48-2.
21. Vlastní cesta, 2009. *Vlastní cesta: poradce pro každého*. [online]. [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A.s.	Akciová společnost
Atd.	A tak dál
DPH	Daň z přidané hodnoty
Popř.	Popřípadě
Spol. s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Pět dynamických konkurenčních faktorů	17
Obr. 2. SWOT analýza.....	20
Obr. 3. Logo firmy SMALT, s.r.o.	24
Obr. 4. Logo SMALTOVNA TUPESY, a.s.	34
Obr. 5. Smaltovna Český Brod spol. s.r.o.....	37
Obr. 6. Smaltovňa Mišík, s.r.o.....	40
Obr. 7. Logo firmy Smalt, spol. s.r.o.	44

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Porovnání cen vybraných produktů firmy SMALT, s.r.o. a Smaltovny Tupesy, a.s.	35
Tab. 2. Porovnání cen vybraných produktů firmy SMALT, s.r.o. a Smaltovny Český Brod, s.r.o.	38
Tab. 3. Porovnání cen vybraných produktů firmy SMALT, s.r.o. a Smaltovny Mišík, s.r.o.	42
Tab. 4. Porovnání cen vybraných produktů firmy SMALT, s.r.o. a Smalt, spol. s.r.o.	45

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Porovnání cen výrobků konkurenčních firem se společností SMALT, s.r.o..... 47

Graf 2. Porovnání dodací lhůty konkurenčních firem s firmou SMALT, s.r.o. 48

SEZNAM PŘÍLOH

P I Znaky

P II Uliční štíty

P III Reklamní cedule

PŘÍLOHA P I: ZNAKY



21-01
40x36
36x30



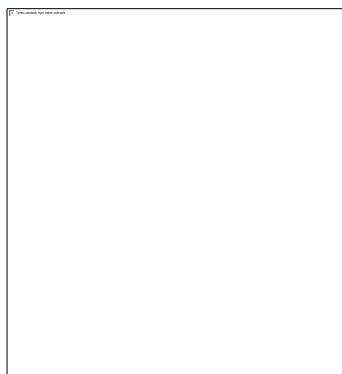
21-02
60x45 cm



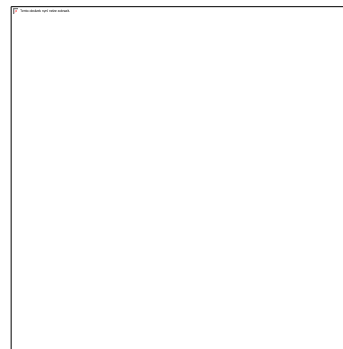
21-03
40x36 cm



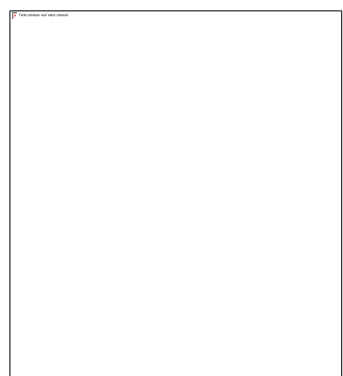
21-04
ø 35 cm



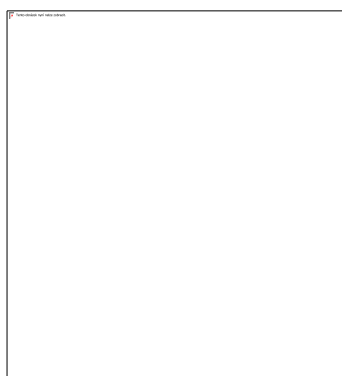
21-05
40x36 cm



21-06
ø 49 cm



21-07
40x36 cm



21-08
40x36 cm



21-09
40x36 cm

PŘÍLOHA P II: ULIČNÍ ŠTÍTY



22-01
60x30 cm



22-02
70x25 cm



22-03
60x30 cm



22-04
80x35 cm



22-05
60x30 cm



22-06
65x25 cm



22-07
80x40 cm



22-08
80x40 cm

PŘÍLOHA P III: REKLAMNÍ CEDULE



41-01
80x50 cm



41-02
70x50 cm



41-03
84x56 cm



41-04
130x85 cm



41-05
51,5x36 cm



41-06
75x55 cm



41-07
60x30 cm



41-08
60x36,5 cm



41-09
80x40 cm



41-10
ø 58 cm



41-11
60x40 cm



41-12
ø 37,5 cm



41-13
30x21 cm



41-14
60x30 cm



41-15
65x45 cm