

Analýza konkurenceschopnosti firmy XY na českém trhu

Jan Hýža

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan HÝŽA**
Osobní číslo: **M10954**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy XY na českém trhu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte dostupné literární zdroje orientované na problematiku konkurenceschopnosti a formulujte teoretické poznatky pro zpracování analýzy.

II. Praktická část

- Analyzujte postavení společnosti XY na českém trhu.
- Na základě výsledků provedených analýz navrhněte doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XY.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.

ČIHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006. 733 s. ISBN 0131457578.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dobroslav Němec
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2013
Termín odevzdání bakalářské práce: 17. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomira Pavečková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

- (1) Vysoká škola nevydělčně 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 ke splnění tohoto požadavku v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejnění práce pořizovat na své náklady výtisky, otypy 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 nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 3.5.2013



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

(2) Nemá-li vyučovací jazyk, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školníka či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školník či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z vyjádření jin dotčeného v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přivádějí k její vyjádření dotčeného školou nebo školníkem či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti firmy. V práci je analyzována firma XY, která působí ve slévárenském odvětví.

V teoretické části je zpracována literatura k danému tématu, vymezeny základní pojmy a popsány analýzy, které jsou použity v praktické části.

V praktické části je popsána činnost firmy XY a její produkty. Produkty jsou zařazeny dle BCG modelu. Okolí firmy je analyzováno za použití metody PEST a pro určení základních sil působících na firmu je provedena Porterova analýza pěti sil. SWOT analýzou jsou zjištěny slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Práce je zakončena doporučeními, která vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy XY.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, PEST analýza, BCG matice, Porterův model, SWOT

ABSTRACT

The main aim of this bachelor thesis is to analyze the competitiveness of a company. The subject of the analysis is the XY company which operates in the foundry industry.

The theoretical section of the paper deals with the literature research on the given topic, the basic terms and the description of the analysis that are used in the practical section.

The practical section describes the XY company's activities and products. The products are classified according to the BCG model. The surroundings of the XY company is analyzed using the PEST method. To determine the basic forces that affect the company, the Porter's five forces model is conducted. The SWOT analysis is used to define the strong and weak points, opportunities and threats. The paper concludes with the suggestions that would lead to the improvement in XY company's competitiveness.

Keywords: competitiveness, PEST analysis, BCG, Porter's model, SWOT

Tímto děkuji doc. Ing. Petru Brišovi, Csc za možnost konzultace a čas, který vynaložil pro zlepšení mé bakalářské práce. Poděkování také patří vedení společnosti XY za vstřícný přístup a možnost použít potřebné materiály.

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

OBSAH

ÚVOD	11
TEORETICKÁ ČÁST	13
1 KONKURENCESCHOPNOST	14
1.1 KONKURENCE A JEJÍ INTENZITA	14
1.2 ROZDĚLENÍ KONKURENCE DLE ROLÍ NA TRHU	14
1.3 ROZDĚLENÍ KONKURENCE DLE TYPOLOGIE	15
1.3.1 PODLE ROZSAHU PŮSOBNÍ	15
1.3.2 PODLE POČTU PRODEJČŮ A DIFERENCIACE PRODUKTŮ	15
1.3.3 PODLE STUPNĚ ORGANIZACE A PROPOJITELNOSTI.....	16
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE	16
1.5 KONKURENČNÍ VÝHODA	17
1.6 PESTE ANALÝZA	19
1.7 BCG MODEL - DIAGRAM RŮSTU A PODÍLU	20
1.8 PORTERŮV MODEL - STRUKTURÁLNÍ ANALÝZA ODVĚTVÍ	24
1.8.1 OHROŽENÍ ZE STRANY NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH FIREM	25
1.8.2 INTENZITA SOUPEŘENÍ MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY	26
1.8.3 VSTUP NOVÝCH KONKURENTŮ	27
1.8.4 HROZBA NOVÝCH VÝROBKŮ NEBO SLUŽEB, JEŽ NAHRADÍ DOSAVADNÍ	27
1.8.5 DOHADOVACÍ SCHOPNOST KUPUJÍCÍCH	27
1.8.6 DOHADOVACÍ SCHOPNOST DODAVATELŮ	27
1.9 SWOT ANALÝZA	28
PRAKTICKÁ ČÁST	30
2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY	31
2.1 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE:	31
2.2 VIZE A POSLÁNÍ FIRMY	31
2.2.1 POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI	31
2.2.2 VIZE SPOLEČNOSTI	32
2.3 HISTORIE FIRMY	32
2.4 SOUČASNOST FIRMY	32
2.4.1 MAJETKOVÁ STRUKTURA FIRMY	32
2.4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY XY	32
2.5 CERTIFIKACE	34
2.6 VÝROBNÍ PROGRAM FIRMY XY	34
2.6.1 STANDARDNÍ PRODUKTY	34
2.6.2 PRÉMIOVÉ PRODUKTY	36
2.6.3 SPECIÁLNÍ PRODUKTY	36
2.6.4 OSTATNÍ PRODUKTY	36
3 INTERNÍ ANALÝZA FIRMY	37
3.1 ZDROJE KONKURENČNÍ VÝHODY	37

3.2	PROCESNÍ ANALÝZA VE FIRMĚ XY	38
3.2.1	PODPŮRNÉ AKTIVITY:	38
3.2.2	PRIMÁRNÍ AKTIVITY:	38
3.3	HLAVNÍ NEDOSTATKY FIRMY	42
3.3.1	ÚZKÁ MÍSTA VE VÝROBĚ	42
3.3.2	MARKETING	43
3.3.3	LOGISTIKA	44
3.3.4	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	44
4	EXTERNÍ ANALÝZA MAKROOKOLÍ FIRMY XY	45
4.1	VYMEZENÍ ODVĚTVÍ	45
4.2	VYMEZENÍ TRHU	48
4.3	PESTE ANALÝZA	48
4.3.1	POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ FAKTORY	49
4.3.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	50
4.3.3	SOCIÁLNÍ FAKTORY	51
4.3.4	TECHNICKÉ FAKTORY	51
4.3.5	EKOLOGICKÉ FAKTORY	52
4.3.6	ZÁVĚR PESTE ANALÝZY	52
5	EXTERNÍ ANALÝZA MIKROOKOLÍ FIRMY XY	54
5.1	KONKURENČNÍ FIRMY	54
5.1.1	ROZDĚLENÍ FIREM DLE PODÍLU NA TRHU	55
5.1.2	SROVNÁNÍ FIREM DLE VYBAVENOSTI	56
5.2	SROVNÁNÍ PRODUKTŮ S KONKURENCÍ	57
5.2.1	KVALITA POROVNÁVANÝCH PRODUKTŮ.....	57
5.2.2	CENA POROVNÁVANÝCH PRODUKTŮ	59
5.3	BCG ANALÝZA PRODUKTŮ FIRMY XY	60
5.4	PORTEROVA ANALÝZA	63
5.4.1	KONKURENČNÍ BOJ MEZI EXISTUJÍCÍMI KONKURENTY	63
5.4.2	HROZBA NOVÝCH VÝROBKŮ NEBO SLUŽEB	64
5.4.3	VSTUP NOVÝCH KONKURENTŮ	64
5.4.4	DOHADOVACÍ SCHOPNOST KUPUJÍCÍCH	64
5.4.5	DOHADOVACÍ SCHOPNOST DODAVATELŮ	65
6	SWOT ANALÝZA	66
7	NÁVRH NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	67
7.1	SYNTÉZA PŘEDCHOZÍCH KAPITOL	67
7.1.1	INTERNÍ ANALÝZA FIRMY XY	67
7.1.2	EXTERNÍ MAKROPROSTŘEDÍ FIRMY XY	68
7.1.3	EXTERNÍ MIKROPROSTŘEDÍ FIRMY XY	68
7.2	NÁVRHY NA INVESTICE PRO ELIMINACI SLABÝCH STRÁNEK A HROZEB	69

7.2.1	V OBLASTI VÝROBY	69
7.2.2	V OBLASTI KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM.....	69
7.2.3	V OBLASTI VÝSTUPNÍ LOGISTIKY	70
7.2.4	V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ	71
7.2.5	OSTATNÍ NÁVRHY VYPLÝVAJÍCÍ Z TÉTO ANALÝZY	71
ZÁVĚR	72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	76
SEZNAM OBRÁZKŮ	77
SEZNAM TABULEK	78
SEZNAM PŘÍLOH	79

ÚVOD

V současné době je konkurenční schopnost klíčovým problémem nejen české ekonomiky, ale i ekonomiky světové. Na schopnosti konkurovat závisí bytí a nebytí všech typů podniků. V tržní společnosti chápeme konkurenceschopnost jako způsobilost prodat vytvořený produkt s přiměřeným ziskem. Prodejnost a ziskovost jsou základem konkurenční schopnosti. (Trnka, 1999, s. 25)

Slova pana prof. Trnky platí i nyní, o 14 let později. Firmy existují a vyrábějí různé produkty a liší se hlavně tím, zda dokážou své výrobky prodat a prosadit se na trhu oproti konkurenci, či nikoli.

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat konkurenceschopnost vybrané firmy XY na českém trhu a navrhnout opatření, která povedou k jejímu zvýšení.

Hlavní zkoumané oblasti bakalářské práce jsou:

- 1 Charakteristika firmy XY (Cíl: Identifikace firmy)
 - a. Určení produktů firmy (Cíl: Seznámit se s výrobky a službami firmy XY, zařadit produkty do BCG matice)
- 2 Vnitřní prostředí firmy XY
 - a. Určení procesů ve firmě (Cíl: Definovat a popsat hlavní a podpůrné procesy firmy)
 - b. Analyzovat zdroje konkurenční výhody (Cíl: rozpoznat konkurenční výhody firmy)
 - c. Určit hlavní nedostatky firmy XY (Cíl: rozpoznat nedostatky pro navržení jejich odstranění)
- 3 Vnější prostředí firmy XY
 - a. Určení PESTE (Cíl: Definovat skutečnosti, za kterých firma působí na trhu)
 - b. Určení relevantního trhu (Cíl: Definovat trh, na kterém firma působí)
 - c. Pojmenovat a rozdělit konkurenční firmy dle podílu na trhu (Cíl: Rozlišit firmy na trhu dle jejich podílu na trhu)
 - d. Srovnat firmy dle přidané hodnoty pro zákazníka (Cíl: Srovnat kvalitu a cenu produktů na trhu)

Postup zpracování práce

Bakalářská práce je zpracována na základě následujícího postupu:

1. Prostudování problematiky konkurenceschopnosti firem a zpracování teoretické části
2. Formulace cílů bakalářské práce
3. Výběr vhodných metod a technik pro sběr a analýzu dat
5. Realizace vlastního výzkumu (sběr dat, materiálů, konzultace)
6. Analýza dat a prezentace postupů a hlavních výsledků práce v praktické části
7. Závěry bakalářské práce obsahující doporučení, jak zvýšit konkurenceschopnost firmy

Výzkum je značně závislý od schopnosti výzkumného pracovníka komunikovat s vedením firmy a na jeho odbornosti v oboru povrchových úprav.

Rozdělení bakalářské práce

1. V teoretické části jsou definovány základní pojmy a práce se zabývá problematikou konkurenceschopnosti. Jsou popsány zvolené metody, které jsou použity k analyzování současného postavení firmy na českém trhu. Jedná se zejména o moderní metody analýzy postavení jednotlivých produktů na trhu (BCG analýza), analýza pěti konkurenčních sil (Porterova analýza), analýza vnějšího prostředí (PESTE) a analýza silných a slabých stránek (SWOT)
2. V praktické části je charakterizována firma XY. Je uveden její výrobní program a analyzovány procesy ve firmě. Za pomoci BCG analýzy jsou zařazeny produkty dle jejich stádia životního cyklu. Jsou popsány hlavní i podpůrné činnosti firmy XY. Dále za pomoci analýzy PESTE je analyzováno makrookolí firmy a použitím Porterovy analýzy jsou definovány hlavní konkurenční síly. SWOT analýza poté shrnuje silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Nakonec jsou vyvozeny doporučení, která vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy XY.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

Cílem této kapitoly je seznámit se s problematikou konkurenceschopnosti firmy, vymezit si základní pojmy a popsat metody, které budou v praktické části bakalářské práce použity.

Dovednost konkurovat je jádrem výkonnosti podniku na trzích mezi ostatními konkurenty a předpokladem k úspěchu nebo neúspěchu podniku. Konkurence vybírá přínosné činnosti podniku. (Porter, 1998, s. 34)

Zda je firma schopná konkurovat či nikoli, o tom rozhoduje trh. Zákazník si vybírá nejlepší kombinaci kvality, ceny a rychlosti dodání zboží a sám rozhoduje o úspěšnosti a zisku dodavatelských firem. Úspěšné firmy se snaží toto postavení zlepšit a maximalizovat zisk. Pitra (2001, s. 22) doplňuje, že ten, kdo umí vhodně uplatnit určitou výhodu a získá tak převahu nad svými konkurenty, zvítězí.

1.1 Konkurence a její intenzita

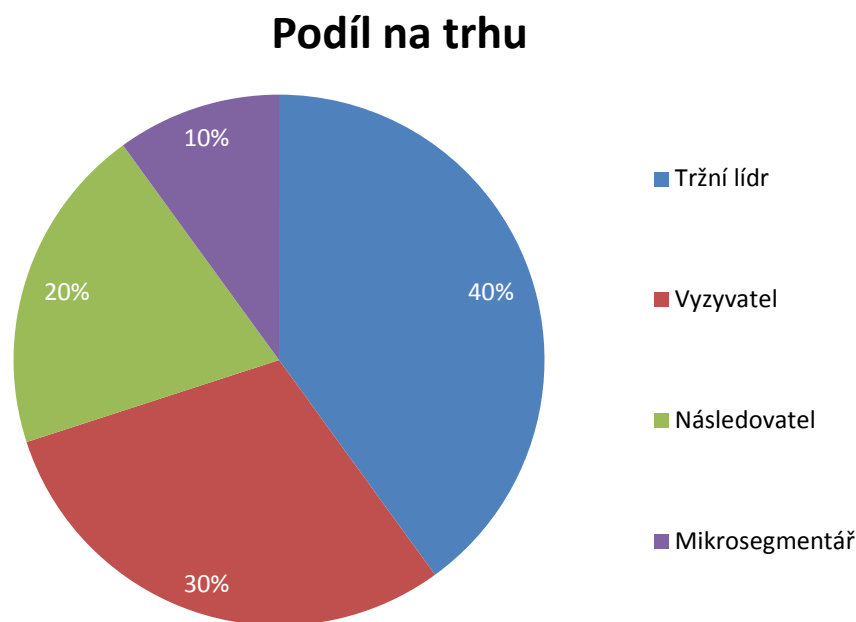
Otevřená množina konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů. (Čichovský, 2002, s. 132)

Intenzita konkurence v odvětví není věcí náhody. Spíše je možné říct, že konkurence v odvětví vyrůstá ze základů jeho ekonomické struktury a daleko přesahuje chování současných konkurentů. (Porter, 1994, s. 24)

1.2 Rozdělení konkurence dle rolí na trhu

Kotler (2007, s. 580) rozděluje firmy na trhu dle rolí, které zastávají. Tyto role jsou určeny podílem na trhu. Základní čtyři role jsou:

- *Tržní lídr* – společnost, která má v odvětví dominantní postavení a největší podíl. Ten činí přibližně 40%. Tato společnost obvykle vede ostatní firmy v otázkách změny cen, zavádění nových produktů, apod.
- *Vyzyvatel* – významná pozice na trhu, druhá největší firma v odvětví s 30 % podílem. Vyzyvatel má snahu tento podíl neustále navyšovat
- *Následovatel* – zabírá přibližně 20% trhu s cílem si udržet svoji stávající pozici.
- *Mikrosegmentář (výklenkář)* – firma mající nepodstatný vliv na trhu. Firma obsluhuje malé segmenty, které jsou pro ostatní nezajímavé



Obr. 1 Struktura trhu (Kotler, 2007, s. 580)

1.3 Rozdělení konkurence dle typologie

Pro dobrou orientaci v zařazování firem jsou uvedeny jednotlivé možnosti rozdělení konkurence.

1.3.1 Podle rozsahu působení

- *Globální konkurence* – působení po celém světě, zasahuje podle míry otevřenosti a uzavřenosti všechny národní tržní prostory
- *Alianční konkurence* – působí pouze na jednotlivých nadnárodních trzích a seskupeních, která jsou vytvářena jako ekonomická sdružení konkrétních států
- *Národní konkurence* – reflektuje konkurenci, která působí teritoriálně v území jednoho státu v rámci struktury makroekonomických a mikroekonomických pravidel dané tržní společnosti
- *Meziodvětvová konkurence* – představuje sumu konkurentů, která působí ve více než jednom odvětví

1.3.2 Podle počtu prodejců a diferenciací produktů

- *Ryzí monopol* – pouze jeden subjekt ovládá v daném čase, na jednom odběratelském tržním segmentu, jedním určitým produktem, uspokojení generované poptávky. Dle vlastníka lze dělit monopol na **státní** v případě, že trh ovládá firma vlastně-

ná státem, nebo **soukromý** v případě, že trh ovládá přes snahu antimonopolních úřadů a institucí privátní subjekt.

- *Oligomonopolie* – jeden subjekt ovládá v daném čase na jednom trhu, spektrem diferencovaných produktů uspokojení generované poptávky.
- *Monopolistická konkurence* – mnoho subjektů uspokojuje v daném čase a prostoru tržní poptávku spektrem diferencovaných produktů. (např. výrobci automobilů dodávají různé značky aut do ČR)
- *Dokonalá konkurence* – mnoho subjektů uspokojuje v daném čase a prostoru tržní poptávku stejným nebo velmi podobným výrobkem.

1.3.3 Podle stupně organizace a propojitelnosti

Podle stupně organizace a propojenosti výrobců a distributorů do aliancí můžeme určit tyto konkurenční typologie:

- *Monopol* – konkurence vykazuje nejvyšší stupeň propojenosti a ve výrobně-distribučním procesu, jehož cílem je vytvořit dominantní konkurenční tlak v odvětví na odběratele.
- *Kartel* – jedná se o konkurenci, která si vzájemnými (kartelovými) dohodami rozdělila trh na určité části, kde si jednotliví konkurenti nekonkurují ani značkou, ani cenou.
- *Syndikát* – konkurence, která si na základě dohod rozdělila tržní prostor na segmenty, zároveň se dohodla na sjednocení cen a společné strategii a taktice proti ostatní konkurenci.
- *Trast* – konkurence, která si vzájemnými dohodami rozdělila trh, sjednotila cena, určila společnou strategii proti ostatní konkurenci a zároveň se provázala vzájemnou investiční politikou kapitálu. (Čichovský, 2002, s. 166)

1.4 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu. Podstatu při volbě konkurenční strategie lze dle Portera (1994, s. 19) vnímat z hlediska dlouhodobé výnosnosti odvětví, které jej tak činí přitažlivým a z faktorů, které určují vzájemné konkurenční postavení uvnitř odvětví.

Kotler (1994, s. 37-38) dále definuje základní typy konkurenční strategie:

1. *Prvenství v celkových nákladech*

Jedná se o rozšířenou strategii v sedmdesátých letech. Snahou je dosáhnout co nejnižších nákladů firmy a tím dosažení nadprůměrných výnosů. Tato metoda vyžaduje důslednou kontrolu a snižování nákladů i v oblastech manažerské sféry, výzkumu, vývoji, služeb a marketingové podpory.

2. *Diferenciace*

Smyslem je vytvořit něco, co bude považováno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít několik forem:

- Image značky
- Technologie
- Vlastnosti
- Zákaznický servis
- Prodejní síť

Strategie diferenciaci neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady. Tato strategie je vhodnou cestou pro získání a udržení nadprůměrných výnosů. Umožňuje ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní produktu a značce a tím méně citliví k cenám. Vyšší cenové rozpětí eliminuje vliv dodavatelů. Vliv odběratelů je snížen jedinečností produktu. Vzhledem k loajalitě zákazníka je minimalizován také vliv substitutů. (Porter, 1994, s. 37)

3. *Soustředění pozornosti*

Soustředění pozornosti je strategie zaměřená na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu. Všechna přijímaná opatření musí mít toto na zřeteli. Strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Nevýhodou strategie pozornosti je kompromis mezi ziskovostí a objemem prodeje. (Porter, 1998, s. 38)

1.5 Konkurenční výhoda

Kotler (2003b, s. 51) uvádí, že podnik si zajistí úspěch vytvořením relevantní a udržitelné konkurenční výhody. Mít konkurenční výhodu je stejné jako mít stříelnou zbraň v souboji, kde ostatní mají pouze nože. Dobrý podnik bude mít v zásobě soubor několika výhod, kte-

ré se vzájemně posilují a vztahují se k jedné základní myšlence. Uvědomme si však, že konkurenční výhody jsou relativní, ne absolutní.

Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. Jsou dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci. (Porter, 1994, s. 15-16)

Čichovský (2002, s. 181) říká, že výhody a konkurenční výhody pak jsou v rozhodovacím procesu motivem pro koupi konkrétního produktu z konkurenčního spektra výrobků a motivem pro volbu producenta nebo distributora z široké škály nabízejících producentů a distributorů.

Autor v knize upozorňuje, že je nutné vnímat zvlášť konkurenční výhodu produktu a konkurenční výhodu producenta (distributora), jelikož na produkt a na jeho producenta (distributora) jsou vázány odlišné konkurenční výhody. (Čichovský, 2002, s. 181)

Skupina konkurenčních výhod vázaných na produkt:

- *cena* (spotřebitelská, prodejní, výrobní atd.)
- *finanční systém koupě* (za hotové, na úvěr, leasing, na splátky, bezhotovostně)
- *jakost produktu* (certifikáty ISO 9000, ISO 9001, TQM, trvanlivost, stupeň konzistence, spolehlivost, opravitelnost, značka jako standart kvality)
- *ekologické hledisko* (ISO 13000, ISO 13001, EFA, Green punkt)
- *balení produktu* (obal jako: ochrana, prodejní jednotka, součást kvality, lákadlo pro koupi, prezentační médium, komunikační médium, náhrada prodavače, druhotná funkce obalu)
- *logistika a doprava* (rychlost, cena, volba dopravce)
- *poskytnuté informace odběrateli* (rychlost, komplexnost, formát, médium, srozumitelnost, dostupnost, Psychologicko-sociologický aspekt informací)
- *distribuce* (délka distribučního řetězce, čas, náklady, množstevní bonusy)
- *servis* (dostupnost, délka opravy, kvalita servisu, náhrada, spojení servisního centra a sítě s distribucí informací, dárek za věrnost)
- *ostatní* (Novinka, inovace, kvalitní design, technické řešení, stavebnicové řešení, flexibilita a rychlost, individualizace výroby produktu dle zákazníka, ovladatelnost

produktu, životní cyklus produktu, image produktu, značka, pojištění, důvěra k produktu). (Čichovský, 2002, s. 181)

1.6 PESTE analýza

Firmy jsou ovlivňovány všemi událostmi, které se odehrávají okolo nich. Pracují v neustále se měnícím prostředí, které bývá často mylně považováno za statické. Firmy nedovedou včas reagovat na změny a přizpůsobovat se jim. Právě tato schopnost je velkou konkurenční výhodou.

V modelu analýzy vnějšího prostředí (PESTE) jsou zařazeny důležité externí faktory:

- Politické a legislativní
- Ekonomické
- Sociální
- Technologické
- Ekologické

Analýzu PEST můžeme označit jako analýzu událostí a trendů v politické, ekonomické, sociální a technologické oblasti, která poskytuje managementu širší perspektivu a budoucí pohled na situaci organizace jak uvádí Šuleř (1995, s. 33).

Takovýto pohled užitečným způsobem ovlivňuje myšlení managementu o tom, jak směřovat řízení firmy. Musí být však orientován na zákazníka a poskytovat informace o budoucích příležitostech či hrozbách pro firmu. (Šuleř, 1995, s. 33)

Každá z výše uvedených oblastí zahrnuje řadu faktorů z makrookolí, které různou měrou působí na vývoj podniku.

Politické a legislativní faktory – řadíme mezi ně stabilitu zahraniční a národní politické situace, členství země v EU. Jednotlivá politická omezení se dotýkají podniku skrz daňové zákony, protimonopolní zákony, regulace importu a exportu, cenovou politiku, ochrany životního prostředí a mnoho dalších. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

Ekonomické faktory – vycházejí ze základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Rozhodování managementu firmy je významně ovlivněno vývojem makroekonomických trendů. Mezi indikátory makroekonomického okolí, jež se

dotýkají plnění základních cílů každého podniku, patří míra ekonomického růstu, míra inflace, směnný kurz, daňová politika a úroková míra. Uvedené míry mají mezi sebou úzké souvislosti a vazby a proto je nelze prezentovat odděleně od sebe. Zachycení těchto souvislostí a promítnutí jejich vlivu na podnik a predikci jeho vývoje představuje důležitý úkol, jehož řešení je součástí procesu tvorby strategie.

Sociální a demografické faktory – zahrnují vlivy ochrany životního prostředí průměrného věku a růstu populace, pracovní síly, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva. Tyto vlivy jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání vyšší míry konkurenceschopnosti.

Technické a technologické faktory – podnik musí být dostatečně a neustále informován o nových technických a technologických změnách, aby se uchránil zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost. Schopnost určit vývoj technického rozvoje umožňuje stát se úspěšným. Změny v této oblasti mohou významným způsobem ovlivnit okolí podniku.

Sedláčková (2000, s. 10-13) dodává, že cílem PEST analýzy je odlišit faktory, které jsou významné právě pro určitý podnik. Očekává se, že se jednotlivé faktory budou v čase měnit. Základním úkolem je identifikovat tyto faktory a odhadnout, k jakým změnám u nich může dojít.

1.7 BCG model - Diagram růstu a podílu

Diagram růstu a podílu je založen na použití růstu odvětví a relativního podílu na trhu jako indikátorů konkurenční pozice podnikové jednotky firmy v jejím odvětví a z ní vyplývajícího čistého hotovostního toku, nezbytného pro provozování podnikové jednotky. Uvedená definice odráží základní předpoklad, že zkušenostní křivka funguje, a že firma s největším relativním podílem je tudíž výrobcem s nejnižšími náklady. (Porter, 1998, s. 368)

Tato metoda je pojmenována podle skupiny Boston Consulting Group, která matici vyvinula. Je založena na myšlence kvantifikovat podíl strategické jednotky na tržním segmentu. Pro vyhodnocení metody BCG se používá tzv. Bostonská matice závislosti podílu strategické jednotky na trhu (horizontální osa) a tempo růstu podílu na trhu v čase (vertikální osa). Využití matice je nejen ve vyhodnocení konkurenceschopnosti strategických jednotek a výrobků, ale i k určení výše účinnosti, efektivity a ziskovosti výrobku ve fázích jeho životního cyklu. (Čichovský, 2002, s. 211)

Dynamickým trhem je označován takový, jehož přírůstek je vyšší než deset procent. V opačném případě pokud je přírůstek nižší než deset procent, je považován za trh s nízkou dynamikou růstu. Je-li relativní podíl firmy na trhu větší než jedna, lze tento podíl označit za vysoký. Pokud je menší než jedna, jedná se o nízký podíl na trhu. Tyto parametry jsou základem při stanovení jednotlivých kvadrantů BCG. (Bartes, 1997, s. 22)

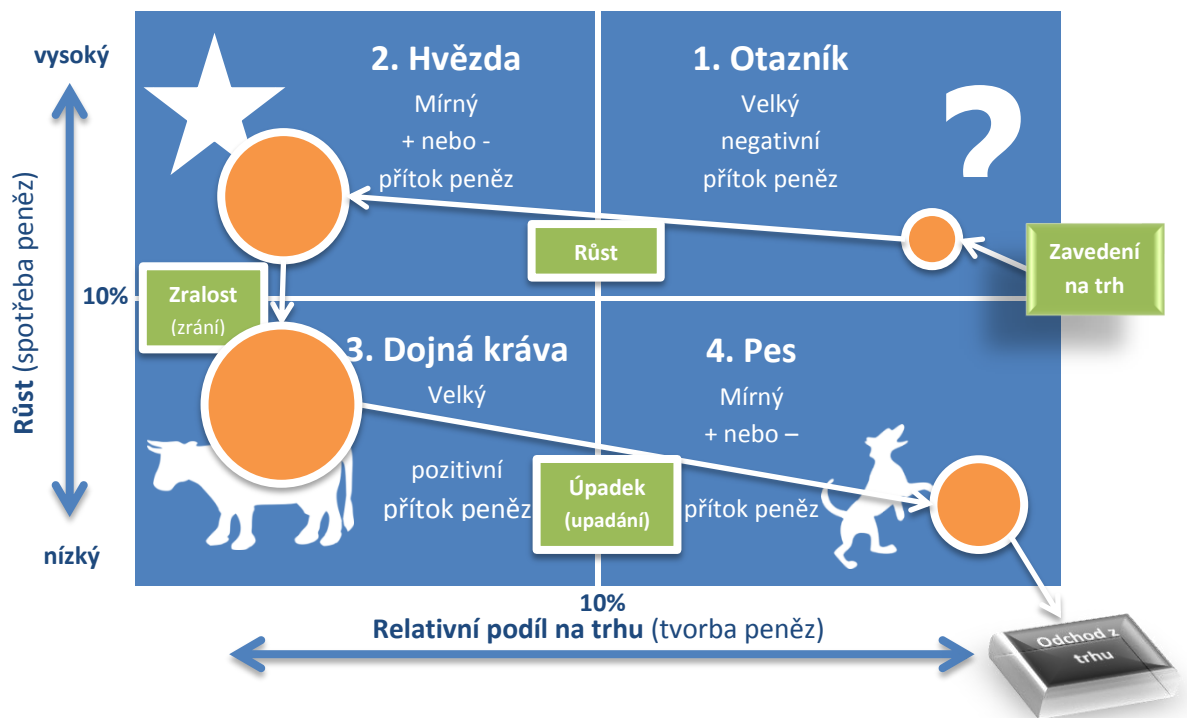
Otazníky – jedná se o podnikatelské aktivity firmy (SBU), jež jsou realizovány na trzích vyznačujících se vysokým tempem růstu, ale s nízkými relativními tržními podíly. Vyžadují velkou peněžní hotovost pro vybudování dodatečných výrobních a pracovních kapacit, aby firma udržela krok s prudkým tempem růstu trhu a aby se jí podařilo převzít vůdčí pozici na trhu. Označení otazník je vhodně vybrán proto, že firma musí zvážit rizika s tímto podnikáním.

Hvězdy – v případě úspěchu SBU na trhu se stává hvězdou. Drží vedoucí postavení na trhu s prudkým růstem. Nemusí to být vždy spojeno s kladným tokem hotovosti. Firma totiž často musí vynakládat vysoký kapitál na udržení vysokého tempa růstu a na obranu pozice na trhu proti konkurentům.

Peněžní krávy – pokud roční tempo růstu trhu klesne pod deset procent a současně má hvězda největší relativní podíl na trhu, stává se z ní peněžní kráva. Firma nemusí financovat zvyšování výrobních kapacit, protože tempo růstu poklesne, ale právě naopak využívá peněžních krav k tomu, aby podporovala své hvězdy, otazníky a dotovala psy.

Psi – obchodní jednotky, pro které jsou charakteristické slabé relativní tržní podíly na trzích s nízkým tempem růstu, můžeme označit jako psy. Vyznačují se nízkými zisky nebo dokonce ztrátami, ačkoli i oni mohou někdy být zdrojem nemalé hotovosti. (Kotler, 2003, s. 83)

Jak Ward (1998, s. 31) ve své knize uvádí, výše zmíněné fáze vývoje vlivu podílu produktu na trhu na zisk přibližně odpovídají čtyřem fázím vývoje životního cyklu výrobku. Tyto dva koncepty, přestože jsou na sobě nezávislé, se navzájem doplňují.



Obr. 2 BCG Matice a životní cyklus výrobku (vlastní zpracování dle Kotler 2003a, Jakubíková 2008)

Analýza BCG je použita v praktické části bakalářské práce pro zařazení produktů firmy XY dle fází růstu a podílů na trhu. Z toho důvodu uvádím návaznost na životní cyklus produktů, dle autorky Jakubíkové (2008).

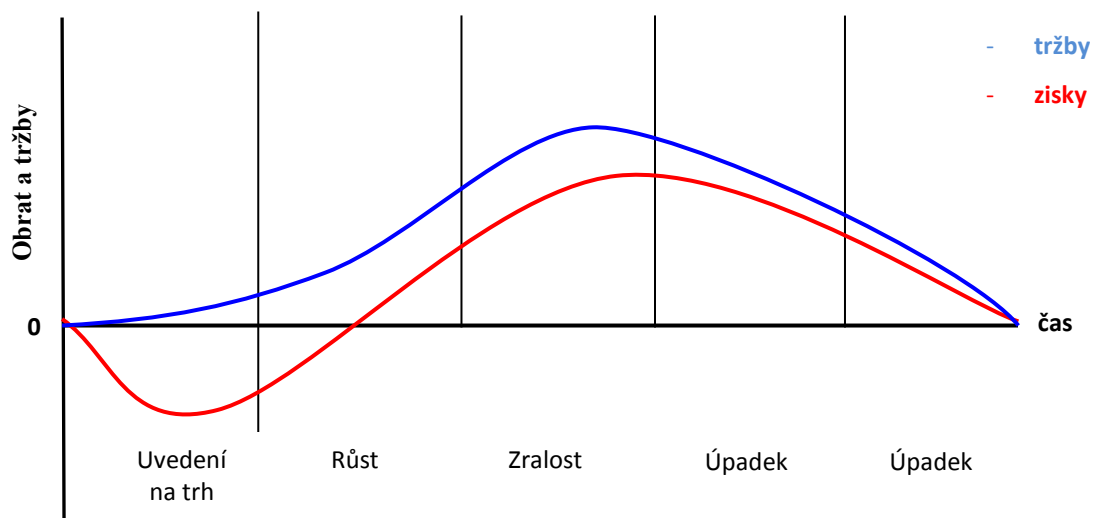
Životní cyklus výrobku

V souvislosti s posuzováním postavení jednotlivých strategických podnikatelských jednotek v budoucnu je nezbytné zahrnout do těchto úvah i jejich životní cyklus.

Fáze životního cyklu výrobků:

1. **Zavedení na trh (otazník)** je období, kdy život produktu začíná. V této fázi je dosahováno malých tržeb v absolutních částkách, ale prudce roste tempo růstu tržeb. Firma se snaží prosadit na rostoucím trhu. S očekávanými zisky roste i konkurence. Ziskovost v této fázi nemusí být kladná z důvodu vysokých nákladů na zavedení produktu. Trh se seznamuje s produktem.

2. **Růst (hvězda)** – v druhé fázi je tempo růstu příjmů největší. Příjmy rostou z důvodu růstu trhu a růstu relativního tržního podílu. Produkt začíná být v této fázi ziskový. Trh přijímá produkt a zajišťuje pokrývání vynaložených zdrojů. Objevuje se konkurence.
3. **Zralost (dojná kráva)** – třetí fázi je dosažení nejvyšších příjmů z produktu. Trh je s výrobkem dobře seznámen. Produkt je ve fázi, kdy tempo růstu trhu klesá a relativní tržní podíl je stále vysoký. Konkurence je aktivní a zvyšují se náklady na obranu proti konkurenci.
4. **Úpadek (hladový pes)** – poslední fáze, kdy klesají absolutní příjmy z důvodu ztráty tržního podílu dojné krávy. K tomuto kroku může dojít plánovaně, kdy firma nevidí další perspektivu pro produkt. Dochází k poklesu finanční i marketingové podpory. Produkt ztrácí tržní podíl a stahuje se z trhu. Konkurence v této fázi bývá již značná a trh je nasycen. (Kotler, 2006, s. 360-361)



Obr. 3 Tržby a zisky v životním cyklu výrobku (Kotler, 2006, s. 361)

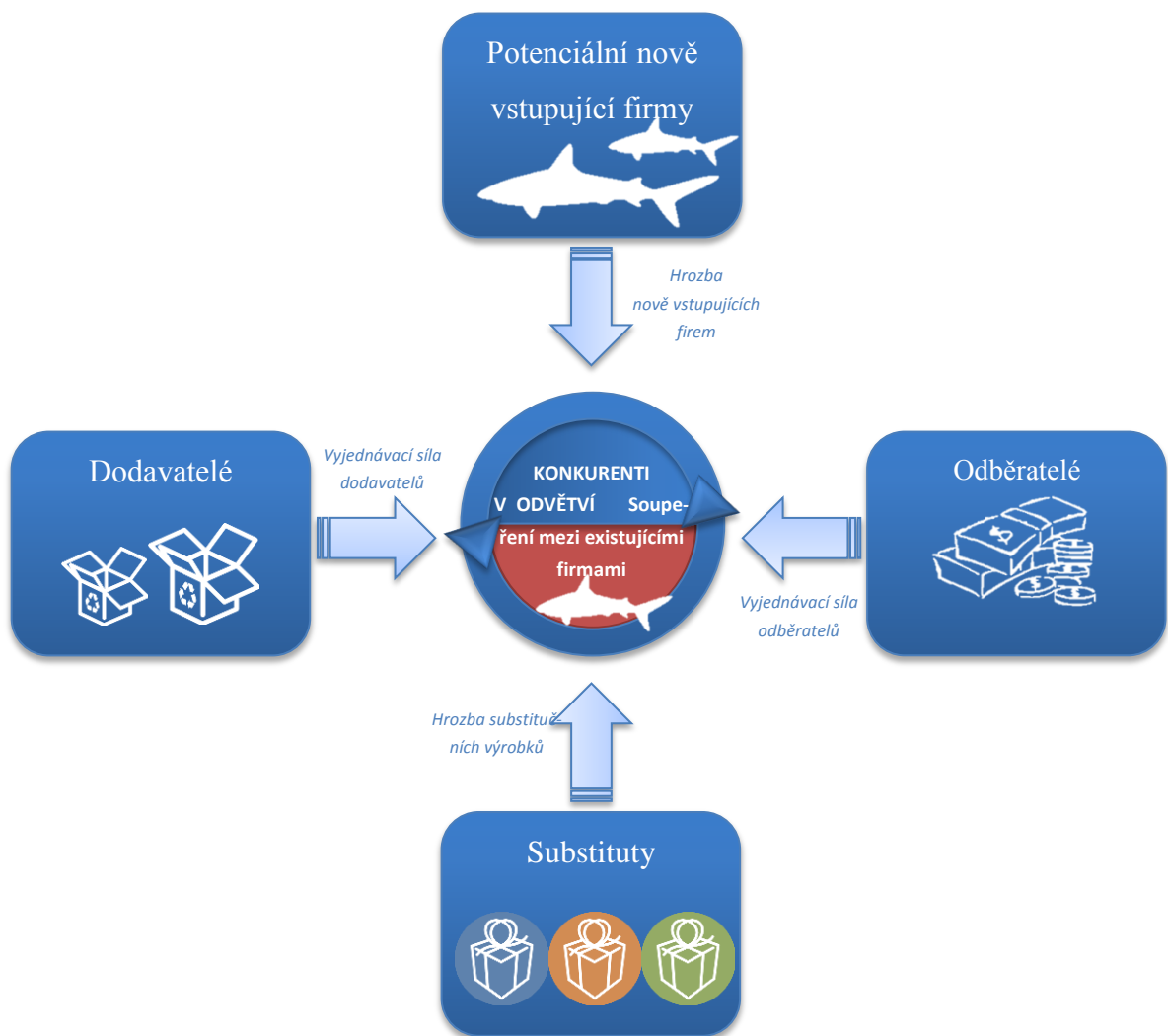
Po určení postavení jednotlivých produktů v matici růst-podíl (BCG) a určení fáze životního cyklu produktu si firma stanoví, zda je její portfolio zdravé. Nevybalancované portfolio je charakteristické nadměrným množstvím psů či otazníků anebo je zde příliš málo hvězd a peněžních krav. Nyní je zapotřebí určit cíle, strategii a rozpočet u jednotlivých obchodních jednotek. V zásadě má následující čtyři možnosti:

- 1) *Budovat* – cílem je zvýšit podíl SBU na trhu a současně dosáhnout zvýšení krátkodobých výnosů. Využívá se především pro otazníky. Aby se otazníky mohly stát hvězdami, musí jejich podíl na trhu růst.
- 2) *Udržovat* – v tomto případě je cílem ochraňovat tržní podíl obchodních jednotek. Tato strategie je vhodná pro silné peněžní krávy, pokud chceme, aby přinášely velkou finanční hotovost.
- 3) *Sklízet* – úkolem této strategie je zvýšit krátkodobý peněžní tok hotovosti bez ohledu na dlouhodobé účinky. Může zahrnovat i rozhodnutí odejít z trhu zavedením programu postupného snižování výdajů. Sklizení je doprovázeno často snižováním nákladů na výzkum a vývoj, neobnovováním opotřebovaných strojů a zařízení, omezováním výdajů na propagaci a mnoha dalším. Smyslem je velmi rychle snížit náklady ve srovnání s poklesem obratu a tím dosáhnout zvýšení kladného toku hotovosti. Strategie je vhodná zejména pro peněžní krávy s nejistou budoucností. Lze ji však použít i u otazníků a psů.
- 4) *Zbavovat se* – smyslem této strategie je prodat nebo zlikvidovat obchodní jednotku, aby tak firma mohla získané finanční prostředky lépe zhodnotit. Tato taktika se hodí pro psy a otazníky. Působí jako brzda při získávání zisku. (Kotler, 2006, s. 83-84)

1.8 Porterův model - Strukturální analýza odvětví

Kotler (1994, s. 22) považuje za základní určující faktor výnosnosti podniku přitažlivost odvětví. Konkurenční strategie musí vyrůstat z vysoce náročného pochopení pravidel konkurence, která o přitažlivosti daného odvětví rozhodují.

Konečným cílem konkurenční strategie je vyrovnat se s těmito pravidly, a pokud je to jen možné, změnit je ve prospěch podniku. V kterémkoli odvětví, ať domácím nebo mezinárodním, ať vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů: vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo služeb (jež nahradí dosavadní), dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty (Obr. 4). (Kotler, 1994, s. 22)



Obr. 4 Působení pěti sil (vlastní zpracování dle Porter, 1994, s. 23)

Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Síla působení těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví různá a může se měnit, jak se odvětví vyvíjí. (Porter, 1994, s. 23-24)

Porterův model je silným nástrojem pro analyzování konkurenčních sil v okolí firmy a umožňuje odhalit příležitosti a hrozby firmy. Po analyzování těchto sil můžeme zvolit strategii. Nyní se seznámíme s jednotlivými silami podrobněji.

1.8.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Nově vstupující konkurence s sebou přináší dodatečné kapacity a plán pro získávání podílu na trhu. Míra hrozby je určena především připravenosti ostatních konkurentů, vybudovaných bariér vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků trhu.

Porter (1993, s. 24-28) uvádí tyto hlavní zdroje překážek vstupu na trh:

1. *Úspory z rozsahu* – snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce
2. *Diferenciace produktu* – nejdůležitější vstupní překážka jelikož nutí nově příchozí konkurenci překonávat loajalitu zákazníků ke stávající konkurenci.
3. *Kapitálová náročnost* – potřeba investovat velké finanční částky jako podmínka konkurenceschopnosti vytváří důležitou vstupní překážku zejména, pokud se jedná o rizikové investice např. do nutné reklamy, vývoje či nákup zásob či krytí počátečních ztrát.
4. *Přechodové náklady zákazníků* – jednorázové náklady, které musí kupující vynaložit, pokud přejde od jednoho dodavatele k jinému. Může se jednat o náklady spojené s přednastavením technologie, zaškolení zaměstnanců, náklady na testovací provoz, apod.
5. *Přístup k distribučním kanálům* – zajistit distribuci vlastní produkce přes stávající distribuční kanály (velkoobchody a maloobchody) není snadné, protože již jsou zásobovány stávajícími konkurenty. Znamená to přesvědčit tyto distribuční kanály, aby akceptovaly nový produkt nebo vybudovat distribuční kanály nové.
6. *Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu* – stávající konkurenti disponují zvýhodněním v nákladech, které získali v průběhu svého působení na trhu. Jedná se o znalostní či zkušenostní výhodu, vládní subvence, výhodnou polohu, přístup k surovinám či vlastní technologie.
7. *Vládní politika* – může limitovat nebo uzavřít vstup do odvětví pomocí nástrojů jako je udělování licencí či omezení (např. na těžbu apod.).

1.8.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Intenzita s jakou konkurující firmy soupeří mezi sebou, ovlivňuje nejen ceny, ale i náklady na soupeření v oblastech, mezi které patří vývoj výrobních zařízení, reklama a propagace, vývoj nových výrobků a počet obchodních zástupců. Mezi podstatné faktory soupeření můžeme zařadit růst odvětví, výše fixních nákladů, informační složitost, bariéry spojené s odchodem z odvětví, kapitálová účast velkých společností, rozdíly mezi výrobky a mnoho dalších. (Porter, 1993, s. 24-25)

1.8.3 Vstup nových konkurentů

Hrozby, že do odvětví vstoupí noví konkurenti, je omezena současnou cenou a spojena s novými investicemi, které jsou nedílnou součástí začátku podnikání konkurentů. Nové firmy vstupující na trh a hodnota, kterou v konkurenčním boji nabízí svým kupujícím, může být promarněna v případě, že ji předají kupujícím ve formě nižších cen, nebo naopak vzrostou náklady na soupeření. Mezi bariéry vstupu do odvětví lze řadit např. úspory z velkovýroby, náklady spojené s přechodem do odvětví, vládní politika, rozdíly ve značkových výrobcích, potřeba investic, aj. (Porter, 1993, s. 24-28)

1.8.4 Hrozba nových výrobků nebo služeb, jež nahradí dosavadní

Hrozba substituce výrobku určuje, do jaké míry může jiný výrobek, uspokojit stejné potřeby kupujících a z toho vyplývající maximální částky, kterou je ochoten kupující za daný výrobek zaplatit. Mezi podstatné faktory hrozby substituce patří například náklady přechodu na nový výrobek, ochota kupujících změnit svou dosavadní nákupní zvyklost, relativní výše cen docílených substituty. (Porter, 1993, s. 24-28)

1.8.5 Dohadovací schopnost kupujících

Dohadovací schopnost kupujících udává, do jaké míry si firma pro sebe udrží většinu hodnoty, kterou vytvořila a zbývající malou část zisku ponechá ostatním firmám v odvětví. Toto lze vnímat jako základní schopnost, která ovlivňuje ceny, jež si firmy mohou účtovat. (Porter, 1993, s. 24, 27-28)

Mezi hlavní faktory, které ovlivňují dohadovací sílu kupujících lze dle Portera (1993, s. 25) rozdělit na hlavní páky dohadovací síly zahrnující zejména koncentrace kupujících ve srovnání s koncentrací firem, informovanost kupujících, schopnost začlenění s prodávajícími, náhradní výrobky, schopnost si prosadit své, a na citlivost na ceny vyplývající z rozdílu ve výrobcích, dopadu ceny na kvalitu a výkon výrobků, zisky kupujících, motivaci osob, jež mají rozhodovací pravomoci.

1.8.6 Dohadovací schopnost dodavatelů

Dohadovací schopnost dodavatelů určuje poměr rozdělení hodnoty vytvořené pro kupující mezi dodavatele a firmy v odvětví. Tato schopnost je významná při rozhodování o nákladech na suroviny a další vstupy. Mezi důležité faktory dohadovací síly dodavatelů lze zahrnout diferenciaci vstupů, poměr nákladů k celkovým nákupům v daném odvětví, existen-

ci náhradních vstupů, dopad vstupů na výši nákladů nebo na diferenciaci, náklady přechodu u dodavatelů a u firem v daném odvětví (Porter, 1993, s. 24-28) Dodavatelé mohou využít své převahy nad ostatními účastníky v odvětví tím, že buď pohrozí zvýšením ceny, nebo naopak sníží kvalitu nakupovaných vstupů. (Porter, 1994, s. 27)

1.9 SWOT analýza

Jakmile byly určeny síly ovlivňující konkurenci v odvětví a jejich příčiny, můžeme rozpoznat silné i slabé stránky ve vztahu k tomuto odvětví. (Porter, 1998, s. 30)

K základní identifikaci současného stavu podniku slouží SWOT analýza podniku. Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat.

Cílem SWOT analýzy je určit, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti = silné stránky), Weakneses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), přičemž se jedná o přednosti a nedostatky organizačních interních kapacit a o příležitosti a hrozby v organizačním vnějším prostředí.

SWOT analýza se sestává ze dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začínat analýzou OT, tedy příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí, což jsou např. faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně kulturní, technologické atd., tak i mikroprostředí, kde se jedná především o faktory ze strany zákazníků, dodavatelů, odběratelů, konkurence atd.

Po důkladně provedené OT analýze následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy, faktory zde jsou cíle, organizační struktura, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura apod. (Jakubíková, 2008, s. 103)

Tab. 1 Základní charakteristiky analýzy SWOT (Vodáček, 2004, s. 125)

Interní faktory	SILNÉ STRÁNKY (S) - management - finanční zdroje - aliance	SLABÉ STRÁNKY (W) - jakost výrobků a služeb - image
Externí faktory		
PŘÍLEŽITOSTI (O) - tržní příležitost - slabá konkurence - stabilita trhu	Přístup „SO“ - ofenzivní přístup - pozice síly - proaktivní jednání	Přístup „WO“ - opatrný přístup - sdílet příležitost - zdrženlivé jednání
HROZBY (T) - nestabilní trh - silná konkurence - špatná legislativa	Přístup „ST“ - blokovat příležitost - zastařovat konkurenci - silové jednání	Přístup „WT“ - nestabilní trh - silná konkurence - špatná legislativa

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY

Cílem této kapitoly je seznámit se s firmou XY a poznat její poslání.

Společnost XYZ se zabývá výrobou a prodejem tryskacích materiálů. Vyrábí a dodává vysoce kvalitní zušlechtné ocelové tryskací prostředky kulaté (značené S nebo SR) ve 14ti standardních velikostních tříděních a ostrohranné (značené GH, GL či GP v 10ti standardních velikostních tříděních ve třech různých tvrdostech. Dále pak jsou ve výrobním programu zastoupeny speciální směsi kulatých a ostrohranných materiálu (značené GR) určené k řezání nerostů. XYZ nabízí či zprostředkovává pro své zákazníky odborný servis jak pro tryskací operace, tak i pro řezání nerostů.

2.1 Identifikační údaje:

Obchodní firma:	XY
Sídlo:	Brdy 905, okres Praha-západ, PSČ 252 10,
IČO:	286 21 350
Datum vzniku:	1. 9. 1991
Odvětví:	CZ NACE: 24
Základní kapitál:	186 000 tis. Kč
Společníci:	WXA 38570 LeCheylas, Avenue de Savoie 528, Francouzská republika
Vklad:	186 000 000,- Kč
Obchodní podíl:	100%

2.2 Vize a poslání firmy

Celou historií firmy od založení až do dnešních dnů se prolíná základní motiv – vyrábět abraziva, jejichž kvalita bude plně srovnatelná s kvalitou nejlepších světových výrobců.

2.2.1 Poslání společnosti

„Tvoříme tým společně s našimi zákazníky po celém světě, nabízíme ekonomické, ekologické a snadno použitelné řešení pro povrchové úpravy výrobků.“

2.2.2 Vize společnosti

1. Chceme se stát a zůstat jedničkou v našich trzích.
2. Naši zákazníci se stanou našimi velvyslanci.
3. Navrhujeme inovativní řešení pro odlišení našich produktů a služeb.

2.3 Historie firmy

Firma XYZ byla založena dvěma společníky 1. 9. 1991 s podílovou účastí:

- Kovohutě, státní podnik – Brdy – 49 %
- WeelabradorAllevard – LeCheeylas – 51 %

V roce 1991 XYZ a.s. odprodala svůj 49 % podíl WeelabradoruAllevard (dále WA), čímž se stal 100% vlastníkem XYu. Společnost byla součástí konsolidačního celku WeelabradorAllevardEnterprises, a od roku 2005 LAO Finance. Dne 1. 7. 2011 došlo k přejmenování společnosti WeelabradorAllevard na WXA.

2.4 Současnost firmy

2.4.1 Majetková struktura firmy

Společnost XY je vlastněna nadnárodní společností WXA, která je největším celosvětovým výrobcem ocelových tryskacích materiálů (není uvažována Čína). Pokrývá 51% celosvětové produkce. Skupina WXA obsahuje 22 výrobních závodů na 4 kontinentech, 5 test-center (specializovaná pracoviště pro simulaci povrchové předúpravy), z nichž jedno je umístěno v XYu, 3 výzkumná a inovační centra, z nichž jedno je umístěno v XYu. Každá výrobní firma je vybavena laboratoří. Celkový obrat skupiny WXA je 387 mil. EUR. Celkový počet zaměstnanců je 1500.

Obchodní aktivity jsou zajištěny jak přímým prodejem, tak obchodním zastoupením ve 30ti zemích. Ke konci roku 2012 byl počet zákazníků celé skupiny 15000.

Budovy, které firma využívá, jsou ve vlastnictví firmy XY.

2.4.2 Organizační struktura firmy XY

Společnost je řízena hierarchicky dle jednotlivých zón. Firma XY spadá do skupiny CEE zone.

Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě XY je patrný z následující tabulky (Tab. 2).

Tab. 2 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 – 2011 (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011
Počet zaměstnanců	60	60	63
Mzdové náklady (v tis. Kč)	26 198	24 034	24 567

2.4.2.1 Vedení firmy

V čele firmy je generální ředitel, který je zároveň jednatelem firmy. Je oprávněn jednat jménem společnosti a zodpovídá za chod a výsledky celé společnosti.

2.4.2.2 Finanční oddělení

Finanční oddělení je vedeno finančním ředitelem a je zaměřeno na ekonomickou výkonnost firmy. Skládá se z účetního oddělení a oddělení controllingu. Zodpovídá za správné nastavení rozpočtů a zpracovává pravidelné reporty pro mateřskou společnost. Zajišťuje zpracování mezd pro společnost a účtování o jednotlivých případech.

2.4.2.3 Obchodní oddělení

V čele oddělení je obchodní ředitel. Obchodní oddělení se skládá z obchodního úseku a logistiky. Je zaměřeno na procesy, které jsou v přímé souvislosti se zákazníkem.

2.4.2.4 Výroba

Výroba je řízena výrobním ředitelem a dělí se na dvě hlavní sekce. První je slévárna, kde dochází ke zpracování vstupních surovin na polotovary – směs ocelových kuliček různých velikostí. Druhou částí je ocelárna. Zde se polotovary třídí a upravuje ve finální produkt. Do ocelárny spadá také automatizovaná balicí linka.

2.4.2.5 Inovační centrum

Specializované pracoviště je zaměřeno na vývoj nových produktů. Je řízeno ředitelem pro inovace a úzce spolupracuje s dalšími inovačními centry v zahraničí. Jeho cílem je udržet náskok před konkurencí a vyvíjet nové technologické postupy výroby a nové produkty s vyšší přidanou hodnotou pro zákazníka.

2.4.2.6 Testcentrum

Testcentrum slouží pro simulaci procesu tryskání pro konkrétní aplikace se specifickými materiály. Zákazník má možnost si před osazením produktu do své výroby odzkoušet proces tryskání a zkontrolovat kvalitu otryskaného povrchu a optimalizovat proces tryskání svých výrobků. Testcentrum je vedeno manažerem testcentra. Jeho zaměstnanci jsou členy nadnárodního týmu specialistů s označením WALUE team.

2.4.2.7 Laboratoř

Laboratoř provádí laboratorní testy materiálů v procesu výroby. Kontroluje správné chemické složení během tavby, chemické složení polotovaru i finálního produktu. Zajišťuje síťové rozborů jednotlivých frakcí materiálů, testuje tvrdosti po tepelných úpravách materiálu. Je vybavena speciálními přístroji pro zjišťování životnosti materiálu pro tryskání. Laboratoř je schopna porovnávat vzorky konkurenčních materiálů a testovat jejich kvalitu.

Zodpovědným pracovníkem je vedoucí laboratoře.

2.5 Certifikace

V roce 1995 byl společnosti XY po provedeném certifikačním auditu udělen společností DetNorakeVeritas certifikát ISO 9002. Následně firma prošla v roce 2011 certifikací společností TÜV Rheinland dle ČSN EN ISO 9001:2001.

2.6 Výrobní program firmy XY

2.6.1 Standardní produkty

Standardními produkty jsou ocelové granuláty a ocelové drtě pro tryskání, které jsou baleny do PE pytlíků po 25 kg a loženy na EUR paletu v celkové hmotnosti 1500 kg. Paleta je překryta kartonem s potiskem. Celé balení je pak překryto a zataveno speciální folií, která chrání výrobek proti vlhkosti.

Zvětšený náhled na produkt je zobrazen na následujícím obrázku (Obr. 5).



*Obr. 5 Standardní produkt firmy XY
(interní materiály firmy)*

2.6.1.1 Ocelové granuláty

Jsou používány pro tryskání v tryskacích strojích s metacími koly. Z důvodu tvaru granulátu nedochází k tak vysokému opotřebení mechanických částí stroje a je tedy vhodný pro vysoké průtoky materiálu ve stroji při procesu tryskání. Tryskání za pomoci strojů s metacími koly se používá ve slévárnách, kovárnách a strojárnách pro důkladné očištění povrchu před další úpravou. Metací kola jsou poháněna elektromotory a za pomoci lopatek vrhají ocelový granulát na tryskaný výrobek. Materiály jsou vyráběny ve dvou přesnostech třízení. SR splňuje normu SAE J444 a WS normu ASTM E11-04. Materiál WS je vzhledem k používání méně benevolentní normy kvalitnější.



Obr. 6 Tryskací stroje s metacími koly (interní materiály firmy)

2.6.1.2 Ocelové drtě

Nejčastěji jsou využívány při procesu ručního vzduchového tryskání. Jedná se o tryskání z tryskací jednotky, kde dojde k natlakování tryskacího zásobníku s ocelovou drtí. Po spuštění procesu tryskání dochází k unášení ocelové drtě stlačeným vzduchem hadicí k trysce. Venturiho profil trysky zajistí optimální rozptyl materiálu na tryskaný výrobek.

Tryskání pomocí stlačeného vzduchu se používá u značně členitých výrobků, velkých a objemných výrobků, které nelze tryskat ve strojích s metacími koly.

Tryskání ocelovou drtí má své přednosti především v kotvicím profilu, který po otryskání drtí na povrchu otryskaného výrobku vzniká. Nevýhodou pak je omezený výkon pracovníka, který tryskání provádí.

Drtě se vyrábějí ve třech tvrdostech:

- WGH – nejtvrďší ocelová drť
- WGL – ocelová drť střední tvrdosti
- WGP – měkká ocelová drť

2.6.2 Prémiové produkty

Pro zlepšení efektivity tryskání byly vyvinuty prémiové produkty. Jedná se zejména o produkty pro slévárny a pro kovárny.

- Profilium prémiový produkt vyvinutý pouze pro tlakovzdušné tryskání
- HPG prémiový produkt pro slévárny
- Prowheelium agresivní prémiový produkt, vyvinutý pro stroje s metacími koly

2.6.3 Speciální produkty

- Stelux nerezový granulát pro tryskání neželezných povrchů
- AMS Shot speciální produkt pro shotpeening (zpevňování povrchu)
- Mill Peps pro rozbíjení kamene
- HRS speciální aplikace v leteckém průmyslu

2.6.4 Ostatní produkty

Minoritní část produktů je používána pro netryskací operace.

3 INTERNÍ ANALÝZA FIRMY

Cílem této kapitoly je analyzovat vnitřní prostředí firmy XY a určit významné zdroje konkurenční výhody. Po jejich analýze bude možné určit další možnosti získání konkurenční výhody pro firmy XY.

3.1 Zdroje konkurenční výhody

Fyzické (hmotné) zdroje – budovy, ve kterých firma XY podniká, má ve svém vlastnictví. Stav výrobních budov odpovídá jejich stáří a používání (slévárna, prach). Nově bylo vybudováno šrotiště (nové nadstřešení). Budova a vybavení inovačního centra je dva roky staré a ve vynikající kondici. Budova testcentra i laboratoře je ve velmi dobrém stavu. Strojní vybavení je repasované a udržované. Dopravní linky pro přepravu abrasiva během výrobního procesu jsou průběžně opravovány. Rozmístění technologií není optimální z důvodu přestavby původní slévárny na výrobu tryskacích materiálů (nevyhovují světlé výšky budovy ocelárny). Vybavení administrativní budovy je ve velmi dobrém stavu. Serverovna včetně sítí je nově vybudovaná. Na budovy a jejich vybavení nejsou čerpány úvěry. Vozový park není ve vlastnictví společnosti (operativní leasing).

Lidské zdroje – jsou velmi důležité pro udržení konkurenční výhody. Obchodní oddělení zahrnuje zkušené pracovníky s dobrými komunikačními i technickými dovednostmi a znalostmi. Pracovníci obchodního oddělení jsou systematicky proškolení. V pravidelných mítincích jsou několika způsoby prováděny výměny zkušeností a znalostí mezi pracovníky z mezinárodních týmů. Tito zaměstnanci patří mezi klíčové zaměstnance firmy XY. Techničtí pracovníci (value tým) jsou specialisté podléhající speciálním tréninkovým programům ve Francii. Všichni zaměstnanci mají školení BOZP. Zaměstnanci mají možnost navštěvovat jazykové kurzy.

Finanční zdroje – k hlavním finančním zdrojům firmy patří zisk firmy, odpisy a bankovní úvěry. Firma je v dobré finanční kondici a tvoří zisk. V současnosti nečerpá velký objem cizích zdrojů (bankovní úvěry, apod.). Firma má řízeny pohledávky po splatnosti a daří se jí tyto pohledávky vymáhat. V rámci vlastnictví francouzskou matkou je firma XY povinna odvádět poplatky za používání nadnárodní značky.

Nehmotné zdroje – firma vlastní ochranné prvky na inovované produkty a známky. Používání značky nejvyšší kvality a její prosazování patří k významným konkurenčním výhodám firmy XY.

3.2 Procesní analýza ve firmě XY

3.2.1 Podpůrné aktivity

Infrastruktura podniku – firma XY má v ČR své vedení. Více viz kapitola 2.4.2. Organizační struktura firmy XY.

Technologický rozvoj – probíhá v inovačním centru. Tato kompetence patří ke klíčovým a umožňuje díky postupným inovacím produktů udržet náskok před konkurencí.

Řízení pracovních sil – osazování, výběr a motivace pracovníků spadá do kompetencí oddělení, do kterého je pracovník zařazen. Osazování strategicky významných zaměstnanců probíhá po konzultaci s mateřskou společností. Nově příchozí pracovníci jsou školeni dle potřeb jednotlivých oddělení. Klíčovým je zde obchodní oddělení, které má na starosti komunikaci se zákazníkem.

Obstaravatelská činnost – je zajišťována společně s logistikou pracovníky nákupního oddělení. Tito pracovníci mají přesně stanovená pravidla pro vyjednávání s dodavateli.

3.2.2 Primární aktivity

Řízení vstupních operací (nákup) – má na starosti včasné zajištění specifikovaného produktu s optimálním poměrem cena / užitná hodnota při nízkých nákladech procesu nákupu a skladování dle požadavků, a zajištění výhodných dodavatelsko-odběratelských vztahů.

- Výběr dodavatele
- Zajištění dopravy
- Zajištění nákupu
- Přejímka produktu a výdej produktu do spotřeby
- Vypořádání neshodných produktů
- Hodnocení dodavatelů

Výroba a provoz – Výroba zodpovídá za vyrobení produktů v požadovaných množstvích, termínech a kvalitě při optimálních nákladech, bezpečným způsobem s minimálními dopady do životního prostředí. Výroba produktu je rozdělena na dvě části.

Slévárna – výroba oceli

V této části výroby je provedena přejímka vstupních materiálů, vsázka do pecí, tavba, rozstřík roztaveného kovu na kuličky, výběr kuliček z lázně a sušení polotovaru.

Jako vstupní materiál je použit ocelový šrot a chemické složení je upravováno vhodnými legurami, výroba probíhá na elektrické obloukové peci.

Postup výroby včetně schématu je uveden v příloze.

Výstupní produkt – ocel s chemickým složením:

	požadované chem. složení
• Uhlík C	0,9-1,2
• Mangan Mn	0,6 – 1,2
• Křemík Si	0,5 - 1,2
• Fosfor P	max. 0,04 %
• Síra S	max. 0,04 %

Ocelárna – třízení a úprava polotovaru

1. *Třídění ocelových granulátů*

Po hrubotřídění je surový granulát gravitačně dopraven na vibrační odkulovače, na jejich kaskádách je z granulátu určeného pro výrobu kulatých tryskacích prostředků oddělen podíl nepravidelných tvarů. Dále jsou na magnetických separátorech odděleny nemagnetické podíly nečistot – okuje a struska. Z předtřizovací linky tedy granulát odchází rozdělený na tři velikostní skupiny.

2. *Drcení na válcových mlýnech*

Navážení granulátu určeného na mletí (výroba drtí GH, GL, GP)

Granulát na mletí je odebírán ze zásobníku tepelné úpravy, ve kterém je uložen zakalený granulát nebo přímo skluzem z korečku vynášejícím zakalený granulát do tohoto zásobníku.

3. *Třídící linka S*

Třídící linka slouží k finálnímu třídění kulatých materiálů po tepelném zušlechtnění.

Výkon linky se seřizuje ručním dávkovacím uzávěrem dle granulometrie tříděného materiálu.

4. *Třídění drtí*

Třídící linka WGH

Je určena k třídění ostrohranných tryskacích prostředků popuštěných na tvrdost HV vyšší jak 800.

Třídící linky WGL a WGP

Jsou určeny k třídění ostrohranných tryskacích prostředků popuštěných na tvrdost HV 450 až 550 (GP) nebo HV 600 až 700 (GL).

Obě třídící linky ostrohranných tryskacích prostředků mají společný zásobník netříděného materiálu, vibrační podavač a korečkový dopravník. Podle tříděného druhu je spouštěna příslušná třídící linka. Ovládání je umístěno na stěně zásobníku netříděného materiálu.

5. *Balení produktů*

Balení produktů probíhá automatizovaně na balicí lince. Produkt je dávkován a zavařován do PE sáčků po 25 kg. Ty jsou robotem skládány na paletu. Následně je paleta překryta kartonem s potiskem a označením značky a zatavena do folie proti vlhkosti.

Ocelové granuláty a drtě jsou dodávány v těchto standardních druzích obalů:

1. V PE sáčcích o hmotnosti 25 kg ložených na dřevěné paletě po 60-ti ks (1500 kg), přebaleny kartónovým víkem a smrštiteľnou PE fólií.
2. V jutových vacích - netto hmotnost 1000 až 2000 kg.

Objednání jiné než základní hmotnosti, či nestandardního obalu lze dohodnout.

Výrobky se dopravují v krytých vozech a skladují v prostorech chráněných před atmosférickými srážkami a zemní vlhkostí.

Aby se zabránilo případnému poškození obalu, stohují se kartony s kulatým granulátem maximálně ve dvou vrstvách a kartony s drtí maximálně ve třech vrstvách.

Balící linka je repasovaná, avšak za poslední rok došlo ke třem odstávkám. Řídící systém linky byl opraven.

Řízení výstupních operací (sklad) – je řízen obchodním oddělením, které zodpovídá za včasnost dodávek v návaznosti na dohodnuté podmínky se zákazníky. Jeho funkci zajišťují tři pracovníci. Komunikaci a předávání požadavků na vydání zboží obstarává IS.

Skład je vybaven regálovým systémem, který však neumožňuje systém FIFO (první do skladu, první ze skladu). Manipulační technika je ve výborném stavu.

Marketing a odbyt – prodej a podporu prodeje zajišťuje obchodní oddělení firmy. Marketing se člení na tyto oblasti:

1. Hodnota zákazníka – dle rozlišení na typy zákazníků (určení klíčových zákazníků) jsou určeny pravidelné návštěvy obchodního zástupce s jasně definovaným cílem návštěvy. Obchodní zástupce po každé návštěvě vyhotoví v CRM systému zápis s uvedením závěru z jednání a naplánovanou další aktivitou. V případě požadavku zákazníka je zorganizováno jednání za přítomnosti technického odborníka (value tým).
2. Adekvátní nabídka zákazníkovi – Standardní podmínky dodávek jsou stanoveny a aktualizují se jednou ročně. V případě potřeby má obchodní zástupce možnost dohodnout nadstandardní podmínky se zákazníkem. Může se jednat o cenový bonus z rozsahu, loajality či zavedení pravidelných technických asistencí u zákazníka.
3. Adekvátní komunikace se zákazníkem - Udržování vztahu s klíčovými zákazníky – zasílání děkovných dopisů a novoročenek, dárkové předměty. Cílem je, aby zákazník doporučoval firmu XY spřáteleným firmám, a tím zvyšoval povědomí o konkurenčních výhodách firmy XY.

Není určen rozsah ani přesné postupy pro aktivity podporující dobrý vztah s klienty. Marketing je řízen centrálně z mateřské společnosti (prezentace, dárkové předměty, podpora značky apod.) a chybí lokalizace do českého prostředí. Nepřizpůsobení marketingu českým zvyklostem je konkurenční nevýhodou.

Servisní služby (služby zákazníkům)

1. Technické asistence

Základem úspěchu firmy je spokojenost zákazníka. Z tohoto důvodu byly zavedeny specializované technické asistence u významných zákazníků. Při technických asistencích je technikem value týmu zkontrolován stav stroje a proces tryskání přímo u zákazníka. Zákazník dostává zpětnou vazbu o skutečném stavu zařízení a doporučení pro zefektivnění procesu tryskání. Výsledkem pak je nižší poruchovost stroje a tím snížení prostojů, vyšší produktivita stroje a snížení nákladů na proces tryskání.

Každý walue technik má rozpis návštěv na celý rok. Tato služba je benefitem pro zákazníka.

2. *Laboratorní zkoušky*

Na základě požadavku zákazníka lze provést laboratorní zkoušku materiálu přímo v laboratoři firmy XY. Lze určit kvalitu odebraného vzorku jak konkurenčního materiálu, tak vlastního materiálu v případě reklamace.

Laboratoř je vybavena pro zjišťování frakce materiálu, tvrdosti materiálu, chemického složení a životnosti.

3. *Simulace tryskání*

Požadavek zákazníka na kvalitně otryskaný výrobek bez rizika zkoušení ve vlastní výrobě lze uspokojit v testovacím centru XY. Jsou zde osazeny stroje s metacími koly. Speciální úprava strojů umožňuje rychlou výměnu materiálu ve stroji. Testcentrum je vybaveno zásobníky s materiály pro tryskání. Pracovník testcentra může za pomoci programu namíchat požadovanou pracovní směs. Tato směs simuluje budoucí složení tryskacího materiálu ve stroji zákazníka. Pracovní směs se otryská ve stroji zákazníkův výrobek a je vyhotoven protokol. Protokol obsahuje složení pracovní směsi, časy tryskání, fotografie povrchu a měření povrchu.

Zákazník je u testu přítomen. Může klást dotazy a získávat poznatky z procesu tryskání. Po vyhodnocení testu se zákazník rozhodne pro aplikaci testovaného tryskacího materiálu ve své výrobě.

3.3 Hlavní nedostatky firmy

Cílem této kapitoly je syntéza předchozích analýz, ze kterých vyplývají slabé místa a hrozby pro firmu XY.

Ve firmě je velmi silné vnímání pozice zákazníka a procesy jsou uzpůsobovány k jeho plné spokojenosti. Slabá místa ve firmě jsou v základních oblastech: Výroba, Marketing, Logistika, Lidské zdroje.

3.3.1 Úzká místa ve výrobě

Výroba byla popsána v kapitole 4.5.2. Nyní se zaměříme na úzká místa. Údaje byly poskytnuty pracovníkem firmy XY.

Prostory výrobní haly pro standardní produkty

Firma vznikla v areálu bývalých Kovohutí a výrobní prostory nebyly primárně určeny pro výrobu materiálu pro tryskání. Je zde omezení světlou výškou hal. Pro specifickou výrobu je zapotřebí vyvézt korečkovým dopravníkem materiál do sila a poté jej rozvádět do jednotlivých sekcí pro dané zpracování. Vzhledem k nízké výrobní hale je tento proces řešen postupně a vzniká tak nutnost materiál přepravovat vícekrát po několika korečkových dopravnících.

Budovy jsou již zastaralé a vyžadují investice pro jejich udržování.

Zde je dobré zmínit, že budova inovačního centra je nová a plně přizpůsobena pro provoz tohoto výborně, nově a náročně vybaveného pracoviště. Také budova Testcentra, laboratoře a správní budova jsou ve velmi dobrém stavu.

Balící automatizovaná linka

Linka je vybavena pro plně automatické plnění, svařování a odvažování 25 kg PE pytlíků, které jsou po válečkové trati přepraveny k robotu. Ten manipuluje s pytlíky a skládá je na EUR paletu. Tato paleta je překryta kartonem a celá je automaticky zatavena do folie (ochrana proti vlhkosti).

Ovládání balicí linky vyžaduje repasi. V minulém roce došlo k výpadku linky na 4 pracovní dny, což znamenalo snížení produkce o cca 2 mil Kč. Tento výpadek byl vykompenzován na trhu EU, kdy dozásobila chybějící materiál mateřská společnost. Tato spolupráce je velkou konkurenční výhodou právě pro zajištění rizik, spojených s případnou odstávkou výroby.

3.3.2 Marketing

Centralizace marketingu v rámci nadnárodní skupiny WXA je velkou výhodou v tvorbě silné značky Wabrasives. Veškeré propagační materiály, prezentace a další podpůrné nástroje jsou uzpůsobeny k propagaci právě této značky. Lokální marketing je podporován jen omezeně. Firma XY nemá vlastní marketingové oddělení, což považuji za velkou nevýhodu.

Nevýhodou pak je odcizení se lokálním zvyklostem a nemožnost přizpůsobit produkt a jeho propagaci myšlení lokálními zákazníky. Pro firmu XY to znamená nemožnost přizpůsobit propagaci české mentalitě a tím ztrácí cenný nástroj pro podporu prodeje.

P. F. Drucker tvrdí, že podnikání má dvě - a pouze dvě - základní funkce: marketing a inovaci. Marketing a inovace plodí výsledky, vše ostatní jsou náklady. Z tohoto pohledu firma XY přichází o značnou část jedné ze dvou základních funkcí podnikání.

3.3.3 Logistika

Ocelový materiál je ve standardním balení 1000 kg nebo 1500 kg. Z tohoto důvodu je možné převést maximálně 24 palet na kamionu. Obsazenost prostorová je však nízká. Produkt je těžký a je nutno řešit přepravu organizovaně. Používá se dotěžování aut přes systémy nasmlouvaných dopravců. Doprava tvoří značný náklad spojení s pořízením materiálu kupujícím. Tyto náklady nese kupující a vnímá jako významný benefit, když je firma XY schopna zajistit dopravu přímo ke spotřebiteli.

Firma disponuje hlavním skladem přímo ve firmě XY. Další sklady jsou pouze sklady konsignační, které slouží pro plynulé zásobování velkých zákazníků. Konsignační sklady jsou situovány v prostorách odběratele a jsou zásobeny přímo na míru tomuto odběrateli dle nasmlouvaných podmínek.

3.3.4 Řízení lidských zdrojů

Vzhledem k nedostatku odborníků s praxí z oboru povrchových úprav je firma nucena vychovávat a vzdělávat pracovníky v interních školicích procesech. Je zde hrozba přetahování takto proškolených pracovníků konkurenčními firmami.

4 EXTERNÍ ANALÝZA MAKROKOLÍ FIRMY XY

Cílem kapitoly je určit, na jakém trhu v rámci ČR firma působí, vymezit odvětví a provést PESTE analýzu. Tyto úkony umožní odhalit potenciální hrozby či příležitosti pro rozvoj firmy XY.

4.1 Vymezení odvětví

Společnost XY lze zařadit do CZ-NACE 24 (Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů, slévárenství). Předmětem činnosti XY je výroba ocelových tryskacích materiálu na slévárenských pecích. Pokud pomineme výrobu základních kovů a hutní zpracování, tak by se firma dala zařadit do CZ-NACE 24.5, tj. slévárenství. Toto zařazení ovšem není přesné, protože oddíl slévárenství (CZ-NACE 24.5) zahrnuje výrobu odlitků z šedé litiny ocelolitiny, tvárné litiny, temperované litiny a slitin z neželezných kovů, na rozdíl od firmy XY, která využívá technologie elektrických obloukových pecí k roztavení šrotu s přidáním legovacích látek, poté za použití speciálních trysek dochází k rozstříku roztaveného kovu a granulaci.

Pro firmy v CZ-NACE 24.5 je charakteristická materiálově i energeticky náročná výroba, s nepříznivým vlivem na životní prostředí a náročná na investiční prostředky. Vzhledem ke skutečnosti, že resortní statistické zjišťování bylo u slévárenství zrušeno, nemáme dnes o této výrobní skupině aktuální a ucelené informace.

Produkce ocelářských výrobků meziročně klesala o 27-35 % v průběhu roku 2009 a recese ocelářské výroby zapříčiněná světovou finanční a odbytovou krizí, dosáhla svého dna. V roce 2010 se objem výroby meziročně zvýšil v jednotlivých sortimentech o 13 až 24 % a to díky růstu poptávky po výrobcích z oceli a i růstu objemu tuzemského trhu. Pozitivní trend pokračoval s vyšší dynamikou i v první polovině roku 2011, zatímco ve 2. pololetí dochází ke snížení objemů produkce, a to v důsledku ochlazení poptávky po oceli, vyvolané finančními problémy v některých zemích Eurozóny, a tím snížením dynamiky ekonomického růstu ve většině zemí EU.

Základní produkční charakteristiky odvětví v letech 2009 – 2011 jsou zachyceny v následující tabulce (Tab. 3). Sledujeme-li časovou řadu počtu podniků v odvětví, zejména ve skupině slévárenství, vidíme vzestupný trend. Počet podniků se v roce 2010 zvýšil o 75 % a v roce 2011 pokračoval ve zvýšení už pomalejším 15-ti procentním meziročním růstem. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se v jednotlivých letech zvyšují v důsledku

růstu dynamiky výroby a zakázek. Nicméně 2. polovina roku 2011 přispěla k vývoji spíše negativně a vývoj tržeb se zpomalil. Pozitivní vývoj má také účetní přidaná hodnota. Pokles tržeb a zakázek, který akceleroval zejména v první polovině roku 2009, měl svůj dopad do oblasti zaměstnanosti a vyžádal si i její odpovídající redukci. V následujících dvou letech trend vývoje počtu pracovníků kolísá, v roce 2010 klesl průměrný počet evidenčních pracovníků meziročně o 3 % a v roce 2011 vrostl meziročně o 2,5 %.

Tab. 3 Vývoj počtu podniků, zaměstnanců a tržeb v odvětví CZ NACE 24 a CZNACE 24.5 (vlastní zpracování, www.mpo.cz)

	2008	2009	2010	2011
	Počet podniků v odvětví			
24.5 Slévárenství	420	488	854	982
CZ-NACE 24	715	800	1242	1398
	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)			
24.5 Slévárenství	33 199 339	16 210 757	19 174 568	20 250 598
CZ-NACE 24	233 123 661	140 292 175	177 196 377	203 925 869
	Počet zaměstnaných osob			
24.5 Slévárenství	19 016	13 599	13 172	13 507
CZ-NACE 24	55 004	45 856	43 902	45 665

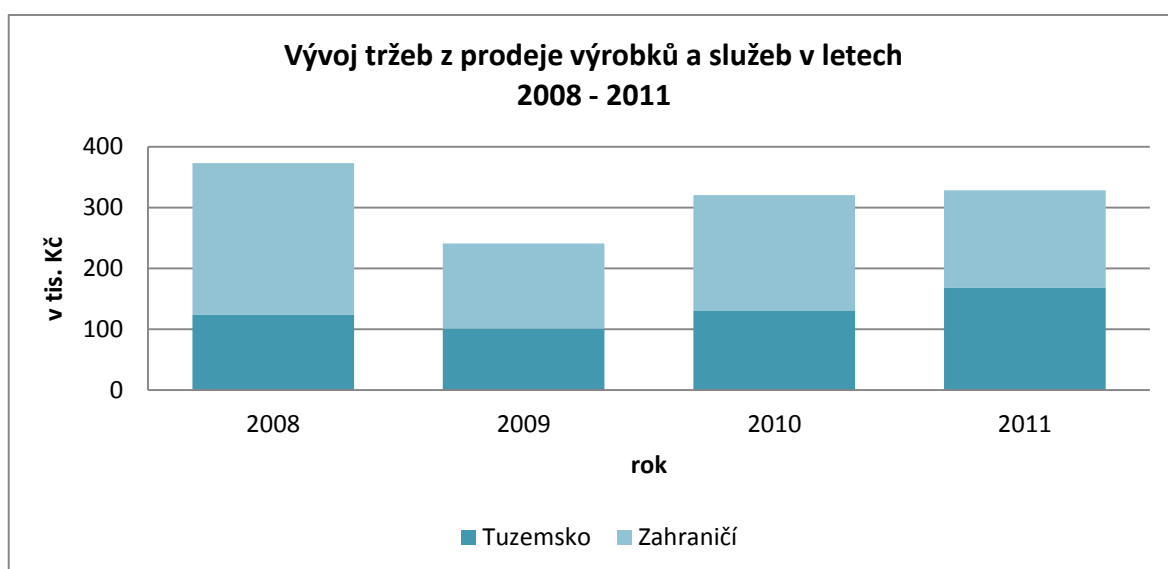
Pro vyšší přehlednost byla vypracována tabulka srovnávající tržby firmy v letech 2008 až 2011 s vývojem tržeb v odvětví 24.5 Slévárenství. Podíl tržeb firmy na celkových tržbách zvoleného odvětví je nízký a pohybuje se v rozmezí 1,12% až 1,67%.

V tabulce jsou dopočteny hodnoty změn růstu tržeb firmy a změny růstu tržeb v odvětví. Cílem tohoto postupu je potvrdit nebo vyvrátit závislost vývoje tržeb firmy na vývoji odvětví 24.5. Slévárenství.

Tab. 4 Vývoj a změna růstu tržeb ve firmě XY ve srovnání s odvětvím (vlastní zpracování)

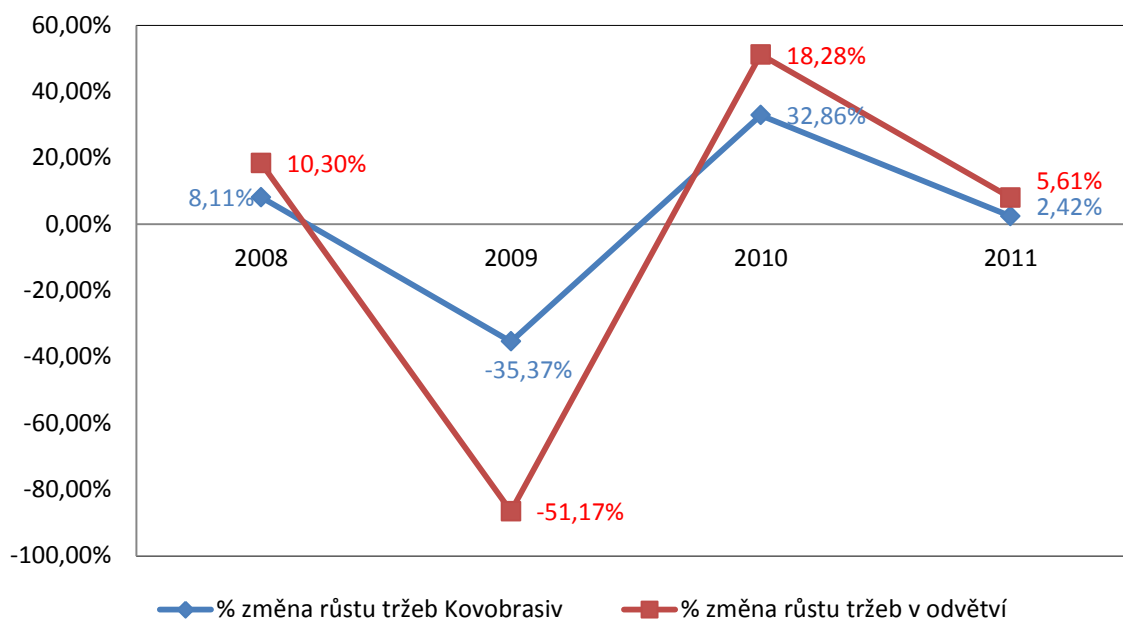
	2008	2009	2010	2011
Tržby firmy v tis. Kč	373052	241085	320305	328063
24.5 Slévárství v tis Kč	33199339	16210757	19174568	20250598
podíl na trhu	1,12%	1,49%	1,67%	1,62%
% změna růstu tržeb XY	8,11%	-35,37%	32,86%	2,42%
% změna růstu tržeb v odvětví	10,30%	-51,17%	18,28%	5,61%

Následující graf (Obr. 7) zobrazuje vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb v analyzovaných letech 2008 až 2011.



Obr. 7 Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb v letech 2008 – 2011
(vlastní zpracování)

Z tabulky byl následně vypracován graf (Obr. 8), který jasně prokazuje závislost vývoje firmy na vývoji odvětví. Zobrazuje relativní změnu tržeb firmy XY a porovnává ji s relativní změnou tržeb v odvětví.



Obr. 8 Vývoj relativní změny růstu tržeb firmy XY a odvětví (vlastní zpracování)

Z grafu (Obr. 8) je patrná závislost vývoje relativní změny růstu tržeb firmy XY a relativní změny růstu tržeb odvětví.

Byla prokázána závislost vývoje CZ-NACE 24.5. Slévárenství s vývojem firmy XY. Odvětví se tedy považuje za relevantní. Firma XY se podílí na tomto odvětví přibližně 1,5%.

4.2 Vymezení trhu

Odvětví CZ-NACE 24.5 zahrnuje firmy, které se zabývají převážně jinou činností než firma XY. Z tohoto důvodu je vhodné stanovit přesnější trh ocelových tryskacích materiálů.

Trh, na kterém se setkává nabídka s poptávkou po produktech firmy XY je omezený a má svá specifika. Z důvodu bližšího určení trhu používá přesné pojmenování každého jednoho odběratele (zákazníka) dle jeho požadavku na množství materiálu (roční spotřeba dle strojního parku) a konkrétního produktu. Tyto potenciální odběratele monitoruje dle skutečné spotřeby jejich strojů. Součtem těchto spotřeb pak lze velmi přesně odhadnout velikost trhu, na kterém firma působí. Tyto citlivé interní materiály nebyly pro tuto práci uvolněny.

4.3 PESTE analýza

Firma XY působí z velké části na trzích ČR a SR. Z tohoto důvodu je důležité vzít v úvahu politickou situaci v zemi, ekonomické faktory působící na firmu, sociální a technické faktory, které ovlivňují výkonnost firmy.

4.3.1 Politické a legislativní faktory

Česká Republika je dobře situovaná z hlediska umístění a blízkosti zemí orientované na průmysl (Německo). Z pohledu investorů je nestabilní politické prostředí určitým rizikem pro investice. Ve vysoce nestabilním prostředí pak není vhodné realizovat další investice, které by nebyly dostatečně ochráněné. V ČR není politická situace nejlepší, ale stále patří k bezpečným státům pro investory.

- ČR je demokratická země s voleným parlamentem
- Nedochozí k častým stávkám
- Vláda ČR je atakována opozicí, ale bez agresivní podpory obyvatelstva
- Situace je ztížena korupčními aférami, které jsou podporovány médii
- Obyvatelstvo je smířeno s politickým vývojem země a neklade aktivní odpor
- Nebezpečí změn zákonů po volbách

Každý rok je firma nucena akceptovat nové zákony, které jsou v ČR přijaty. Firma podléhá zákonům, vyhláškám, nařízením vlády a dalším právním normám země. K nejdůležitějším patří: Obchodní zákoník, Zákon o účetnictví, Zákoník práce, Zákon o daních z příjmů, Zákon o dani z přidané hodnoty a Zákon o dani silniční.

Vývoj sazby daně z přidané hodnoty

Tab. 5 Vývoj daně z přidané hodnoty v letech 2007 – 2013 (www.podnikatel.cz)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Základní sazba DPH	19%	19%	19%	20%	20%	20%	21%
Snížená sazba DPH	5%	9%	9%	10%	10%	14%	15%

Zvyšování sazeb DPH vede k nárůstu cen vstupů a ty se promítají do výše finálního výrobku. Zvýšení cen abraziva pak navyšuje cenu operace tryskání u zákazníků firmy XY.

Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob

Firma XY byla založena za účelem dosažení zisku. Tento účel se daří plnit i přes nutnost odvodu licenčních poplatků mateřské společnosti. Z tohoto důvodu je pro firmu XY důležitý vývoj daně z příjmu právnických osob. Tato daň se vyvíjí přívětivěji, neboť firma nemusí odvádět tak vysoké částky ze svého výsledku hospodaření jako v minulých obdobích.

Tab. 6 Vývoj daně z příjmů právnických osob (www.finance.cz)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Daň z příjmů PO	24%	21%	20%	19%	19%	19%	19%

4.3.2 Ekonomické faktory

Z makroekonomického hlediska jsou důležité ukazatele hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace, úrokové sazby, devizový kurz a nezaměstnanost.

Hrubý domácí produkt

Vývoj HDP přehledně zachycuje následující tabulka. Pro rok 2013 se dle ČNB očekává pokles reálného HDP o 0,3%.

Tab. 7 Vývoj HDP v letech 2007 – 2013 (www.cnb.cz)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
HDP ČR	5,7%	3,1%	-4,5%	2,5%	1,9%	-1,3%	-0,3%

Míra inflace

Míra inflace popisuje změnu cen a změnu kupní síly peněz. Zvyšování cen zboží má za důsledek nižší poptávku, kdy se odběratelé snaží kupovat menší množství nebo vyvíjejí tlak na cenu a poptávají méně kvalitní produkty.

Tab. 8 Vývoj míry inflace v letech 2007 – 2013 (www.cnb.cz)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Míra inflace	2,8%	6,3%	1%	1,5%	1,9%	3,3%	1,7%

Devizový kurz

Devizový kurz má velký vliv na proexportně orientované firmy v ČR. Firma XY exportuje značnou část své produkce v rámci intercompany směrnic, kdy přebývajícím materiálem nabízí sesterským společnostem nebo mateřské firmě.

Vzhledem k obchodování v rámci Eurozóny ovlivňuje firmu XY převážně kurz EUR/CZK. Kurz osciluje od roku 2010 kolem hranice 25 Kč za 1 EUR.

Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti určuje možnost výběru vhodných pracovníků a je důležitá pro nastavení mzdové politiky firmy. Vyšší míra nezaměstnanosti pak zvyšuje loajalitu zaměstnanců vůči zaměstnavateli a snižuje fluktuaci zaměstnanců. Negativním jevem při vysoké nezaměstnanosti je pak nižší spotřeba obyvatelstva a tím pokles poptávky.

Firma XY nevyrábí zboží denní spotřeby a tak nepodléhá riziku snížení poptávky při vyšší nezaměstnanosti. Fluktuace zaměstnanců ve firmě je velmi nízká.

Tab. 9 Vývoj nezaměstnanosti v letech 2007 – 2013 (www.czso.cz)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nezaměstnanost	5,3%	4,4%	6,7%	7,3%	6,7%	6,9%

4.3.3 Sociální faktory

V této části bývá často posuzován demografický vývoj země, pohyb a struktura obyvatelstva, životní úroveň, zvyky a kultura obyvatelstva. Vzhledem k zaměření firmy XY jsou tyto faktory zanedbatelné.

Zaměstnanci jsou vzděláváni vnitřním systémem vzdělávání a jejich fluktuace je velice nízká. Ze zaměření firmy vyplývá, že potřebuje dělnické profese a na druhé straně velmi specializovaně vzdělané odborníky z oboru povrchových úprav. Budoucí zaměstnance na pozice odborných pracovníků získává firma za pomoci personálních agentur a vlastními školicími programy zaměstnance zaškolí. Školení probíhá v mateřské firmě ve Francii. Školící program je pravidelný a jsou do něj včleněni všichni zaměstnanci na pozici THP.

4.3.4 Technické faktory

ČR se v posledních letech zaměřuje na vývoj technologií a techniky. Jsou podporována inovační centra a vývojové buňky podporující nové technologie a přístupy. Nadále zůstává fakt, že mnoho let byla ČR využívána k průmyslové výrobě z důvodu dobré a postačující technické vybavenosti (zbrojní průmysl, slévárny přesného lití apod.).

- ČR pracuje se starším technickým parkem
- V posledních letech investice do ICT
- Firmy v ČR si začínají uvědomovat potřebu investic do nových zařízení, které umožní levnější výrobu a zvýšení jakosti a pružnosti

- Zaměření na jakost výrobků ze stran zákazníků
- Státní firmy a veřejná sféra se chová neehospodárně. Jsou omezeni při výběru dodavatele zákonem o veřejných zakázkách, což v podstatě znamená nákup nejlevnějších výrobků
- Dotace EU do rozvoje a inovací z programů OPPI (Operační program Podnikání a inovace)

ČR se bude nadále profilovat jako průmyslová země. Z tohoto důvodu bude podporována technická úroveň firem v ČR. Bude docházet k investicím do technologií a tím ke zvyšování jakosti výrobků.

4.3.5 Ekologické faktory

Firma XY je slévárnou a ta je spojena s ekologickými riziky. Ochrana životního prostředí a ekologie jsou velmi vážnými tématy. Firma XY přísně hlídá limity emisí a v pravidelných intervalech provádí údržbu zařízení. Firma má nastaven systém jakosti ISO 19 011: 2003 - Auditování systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu.

4.3.6 Závěr PESTE analýzy

Vývoj v ČR je v souladu s očekáváním. Situace v ČR je stabilní. Výhodami působení firmy XY v ČR jsou

- Stabilní ekonomika v dnešní době „krizí“
- Nezaměstnanost v ČR patří k nejnižším v Evropě
- Levná pracovní síla ve srovnání s okolními státy
- Zručnost českého pracovníka
- Obyvatelstvo je nekonfliktní (nemá tendence ke stávkám a změnám)
- Technická úroveň ve firmách se zvyšuje společně s jakostí produktů

Naopak určitá rizika pro firmu vnímám v následujících bodech

- Lidé v ČR nejsou pružní ke změnám a nejsou ochotni stěhovat se za prací (dáno historickým vývojem)
- Z demografického hlediska dochází k úbytku obyvatelstva. Ten je kompenzován imigrační politikou státu
- Nevýhoda v nutnosti vedení dvojí měny (CZK a EUR) a s tím spojené kurzové riziko

- Úsporná opatření vedoucí ke snižování investic (stavebnictví, ocelové konstrukce)
- Zatěžování průmyslu ekologickými prvky (odčerpávání financí v době krize)
- Ekonomická nadvláda Německa
- Energetická závislost na ČEZu
- Veřejná správa v ČR je nabobtnalá a neefektivní – špatná kontrola a komunikace s úřady
- Zpřísnění limitů emisí ze zdrojů znečišťování ovzduší

Předpoklad vývoje: Ekonomika ČR bude nadále napojena na ekonomický vývoj v Německu. Nepředpokládá se prostor pro posílení ekonomických vztahů s dalšími zajímavými ekonomikami (USA, Rusko, Čína). ČR bude více integrována do EU a využívána jako průmyslový ostrov s dobrou a levnou pracovní silou. Z tohoto důvodu zde je prostor pro udržení strojírenského průmyslu, kde má firma své klíčové zákazníky.

ČR má dobré postavení v Evropě zejména díky nenáročnému obyvatelstvu, stabilní politické situaci a dobré ekonomice. Díky již zmíněným mnohem nižším nárokům obyvatelstva se bude nadále tvořit dostatečný prostor pro úspěšné pokračování průmyslu.

Pokud firmy v ČR budou inovovat své přístupy a technologie, mohou patřit v Evropě i ve světě k leaderům průmyslu. Nadále disponují velmi kvalitními a zkušenými pracovníky, dobrým školstvím a vzhledem ke geografickému umístění ČR je zde prostor pro výrobu náročných výrobků a objemných konstrukcí.

Pro firmu XY je prostor pro udržení portfolia zákazníků. Do budoucna zaměřenými hlavně na jakost výrobků. Tato skutečnost je pozitivní – dojde k profilaci firmy jako nejkvalitnějšího výrobce na trhu a zároveň k omezení konkurence, jež se zaměřuje na cenově orientované zákazníky.

5 EXTERNÍ ANALÝZA MIKROKOLÍ FIRMY XY

5.1 Konkurenční firmy

Pro srovnání konkurenčního prostředí jsou vybrány firmy, které působí na trhu v ČR s ocelovým abrazivem (ocelovými materiály pro tryskání).

XY

Firma se zabývá výrobou a prodejem ocelového abraziva

I.D.D. abrasive s.r.o.

Firma se zabývá výrobou a prodejem ocelového abraziva

TRYMETA spol. s r. o.

Firma zaměřená na obchodní činnost s ocelovým abrazivem

JAP TRADING, s. r. o.

Firma se zabývá výrobou a obchodní činností včetně obchodování s ocelovým abrazivem

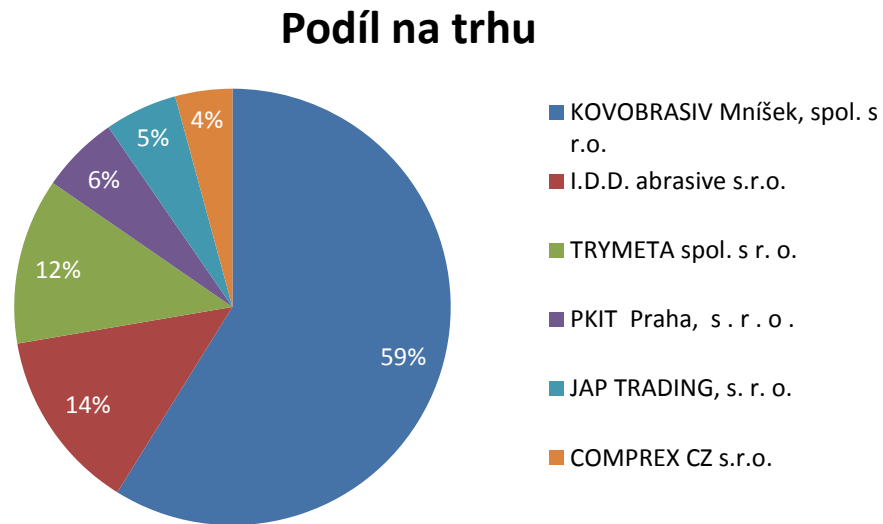
COMPREX CZ s.r.o.

Firma zaměřená na obchodní činnost včetně obchodování s ocelovým abrazivem

PKIT Praha, s. r. o.

Firma zaměřená na obchodní činnost včetně obchodování s ocelovým abrazivem

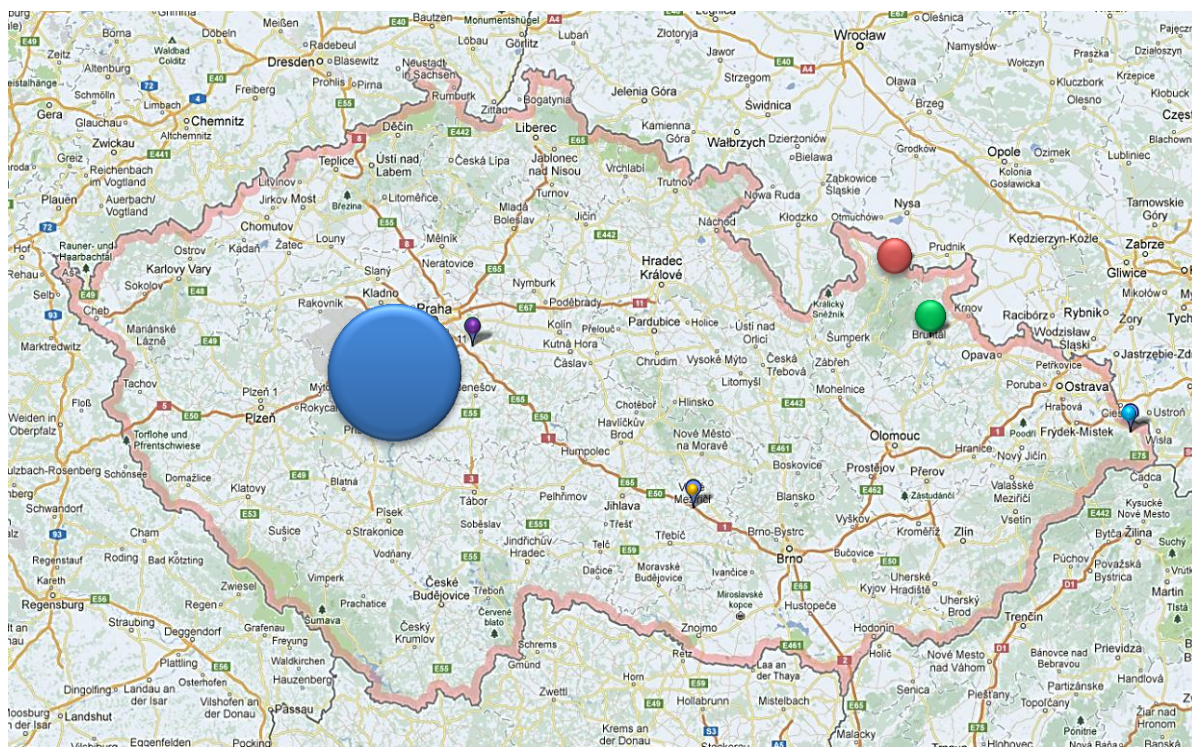
5.1.1 Rozdělení firem dle podílu na trhu



*Obr. 9 Podíl firmy XY a konkurence na trhu s ocelovým abrazivem
(vlastní zpracování, interní materiály firmy XY)*

Z grafu (Obr. 9) je patrné, že firma XY zaujímá na trhu pozici leadera. V pozici vyzyvatele je pak firma I.D.D. abrasive, která má 14% podíl na trhu a firma Trymeta s podílem 12%. Dohromady tyto firmy tvoří významnou konkurenci firmě XY. Další firmy jsou zařazeny jako „výklenkáři“.

Na mapě (Obr. 10) je zřetelně uvedeno umístění jednotlivých firem. Velikost bodu znázorňuje podíl na trhu s ocelovým abrazivem v ČR.



Obr. 10 Sídlo vybraných firem v ČR (vlastní zpracování)

Z obrázku (Obr. 10) vyplývá, že firma XY má dominantní pozici na trhu v ČR. Nejvíce konkurenčních firem je koncentrováno na Moravě.

5.1.2 Srovnání firem dle vybavenosti

Pro lepší srovnání konkurenčních firem byly po konzultaci s vedením firmy vybrány parametry, podle nichž můžeme určit úroveň jednotlivých firem. Jedná se zejména o rozlišení na výrobní a nevýrobní firmy a možnost dodávat jiné jak standardní produkty. Důležitým prvkem je pak vývoj a inovace produktů, možnost otestování materiálu (i konkurenčního) v laboratoři a vyhodnotit povrch zákazníka po otryskání.

Tab. 10 Srovnání vybraných firem dle zvolených parametrů (vlastní zpracování)

	zaměření firmy	standartní produkty	speciální produkty	inovace produktů	laboratoř	testovací centrum
XY	výrobce	WGH, WGL, WGP, WS	Nerez, prémiové produkty	ano	ano	ano
I.D.D. Abrasive	výrobce	GH, GL, GP, S	Nerez, Sekaný drát	ne	není potvrzeno	ne
TRYMETA	obchodní činnost	GH, GL, GP, S	Nerez, amamix	ne	ne	ne
JAP TRADING	obchodní činnost	GH, GL, GP, S	Ne	ne	ne	ne
COMPREX CZ	obchodní činnost	GH, GL, GP, S	Nerez, litina	ne	ne	ne
PKIT Praha	obchodní činnost	GH, GL, GP, S	Nerez	ne	ne	ne

Standardní produkty dodávají všichni dodavatelé. XY dodává výrobky v přesnějším třídění než přikazuje standart (z tohoto důvodu je označován produkt Wxx). Speciální materiály jsou vyráběny firmami XY a I.D.D. Další speciální materiály jsou dováženy ze zahraničí. Na inovaci produktů pro tryskání se podílí pouze firma XY. Rovněž laboratorní zkoušky může zajistit firma XY. Testovací centrum s možností simulace tryskacího procesu a vyhodnocení pro zákazníka nabízí pouze firma XY.

5.2 Srovnání produktů s konkurencí

Po určení hlavních konkurentů a vymezení relevantního trhu, na kterém se setkávají, můžeme analyzovat jednotlivé konkurenční produkty.

5.2.1 Kvalita porovnávaných produktů

Jak bylo zmíněno, jediné dvě firmy své produkty vyrábějí a další jsou obchodními zástupci zahraničních výrobců.

Pro možnost porovnání kvality produktů byly nastaveny jednotlivé parametry. Zvolené parametry a bodové hodnocení je uvedeno v tabulce.

Tab. 11 Srovnání kvality vybraných produktů dle zvolených parametrů (vlastní zpracování)

.	XY	TRYMETA	JAP TRADING	COMPREX CZ	PKIT Praha	I.D.D. Abrasive
Certifikace	10	10	10	10	10	10
Životnost materiálu	8	10	8	7	6	6
Účinnost materiálu	9	6	7	7	8	7
Chemické složení	9	8	8	8	6	6
Stálost kvality mat.	9	8	8	8	7	4
Balení	8	9	8	8	7	6
SOUČET BODŮ	53	51	49	48	44	39
% ohodnocení	100%	96%	92%	91%	83%	74%

Dle součtu bodů (Tab. 11) je patrné, že firma XY se umístila jako nejlepší. Je jí tedy přiděleno 100% (53 bodů je bráno jako maximum, které bylo dosaženo na relevantním trhu). Ostatní procentuální hodnocení je dopočteno a matematicky zaokrouhлено tak, aby bylo možné odečíst relativní kvalitativní rozdíl mezi firmami.

Certifikaci jsou připraveny doložit všechny uvedené firmy a zaslat atest výrobku.

Body v kolonce **životnosti materiálu** byly přerozděleny na základě testů z laboratoře.

Účinnost materiálu je hodnota určující, kolik je tryskací materiál je schopen otryskat povrchu, než se spotřebuje. Porovnání je prováděno laboratorní zkouškou.

Chemické složení materiálu je důležité pro správné vlastnosti materiálu. Jedná se o zastoupení jednotlivých prvků v materiálu. Hodnocení bylo provedeno na základě výsledků laboratoře.

Stálost kvality je ohodnocena na základě komunikace s vedoucím laboratoře a vychází ze zkušeností pracovníka s různými materiály. Byly dohledány testy zpětně a na jejich základě byla vyhodnocena stálost kvality.

Balení bylo ohodnoceno u jednotlivých dodavatelů dle jejich úrovně. Nejlépe zde dopadla firma Trymeta. Produkty jsou zabaleny do papírových pytlů s PE vložkou, poté loženy na EUR paletu, překryty kartonem a zataveny do smršťovací folie. Firma Complex CZ a XY

používají PE pytlíky ložené na paletu překrytou kartonem a zatavitelnou folií. Firma JAP Trading používá PE Pytlíky ložené na paletu překryté folií. PKIT používá prošívané jutové pytle. I.D.D. pak používá jutové pytle, které jsou svázané drátem a ručně loženy na paletě či skládané do big-bagu.

Po součtu bodů a seřazení je patrné, že firma XY má pevné postavení na trhu i v kvalitě výrobku. Následuje firma Trymeta s vyšší životností materiálu ale zároveň s nízkou účinností. Na další pozici se umístila firma JAP Trading s kvalitním produktem. Nejhuře pak dopadla firma I.D.D. Abrasive, která nabízí kvalitativně nejhorší produkt.

5.2.2 Cena porovnávaných produktů

V této kapitole se budeme věnovat cenám produktů. Cílem bude potvrdit nebo vyvrátit tvorbu cenového deštníku firmy XY nad ostatními konkurenčními firmami.

Cena je dopočtena jako aritmetický průměr standardního produktu na trhu. Jako zástupce jsme zvolili nejvíce používaný granulát S330. Cena je uvedena v Kč za jeden kg. Ceny byly vypořizovány za období 12 měsíců a byly stanoveny (upraveny) po konzultaci s pracovníkem firmy XY tak, aby nemohlo být těchto hodnot zneužito. Tyto ceny tedy neodpovídají reálnému stavu na trhu.

Tab. 12 Srovnání cen produktů u vybraných firem (vlastní zpracování)

	XY	TRYMETA	JAP TRADING	COMPREX CZ	PKIT Praha	I.D.D. Abrasive
Cena produktu v Kč	21,8	22,5	18,6	20,5	19,6	17,6
% ohodnocení kvality	100%	96%	92%	91%	83%	74%
Přepočtená hodnota	21,8	23,4	20,2	22,5	23,6	23,8
Srovnání pořadí hodnot	2	4	1	3	5	6

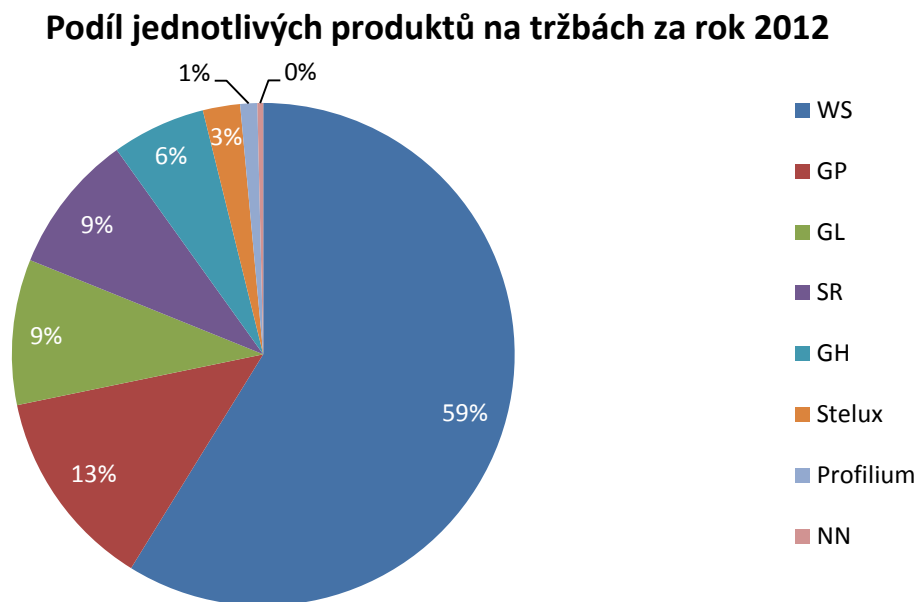
Z hodnocení (Tab. 12) je patrné, že nejlépe po započtení kritéria kvality produktu dopadla firma JAP Trading. Na druhém místě je uvedena firma XY s nejvyšší kvalitou, ale vyšší cenou. Na posledním místě se umístila firma I.D.D., která s nejméně kvalitním výrobkem nemůže obstát na trhu a to i přes velice nízkou cenu.

Na tomto konkrétním případě je jasně patrný vliv inovací a kvality na konkurenceschopnost firmy a zároveň poukazuje na fakt, že nejnižší cena nemusí automaticky znamenat nejlepší hodnocení.

5.3 BCG analýza produktů firmy XY

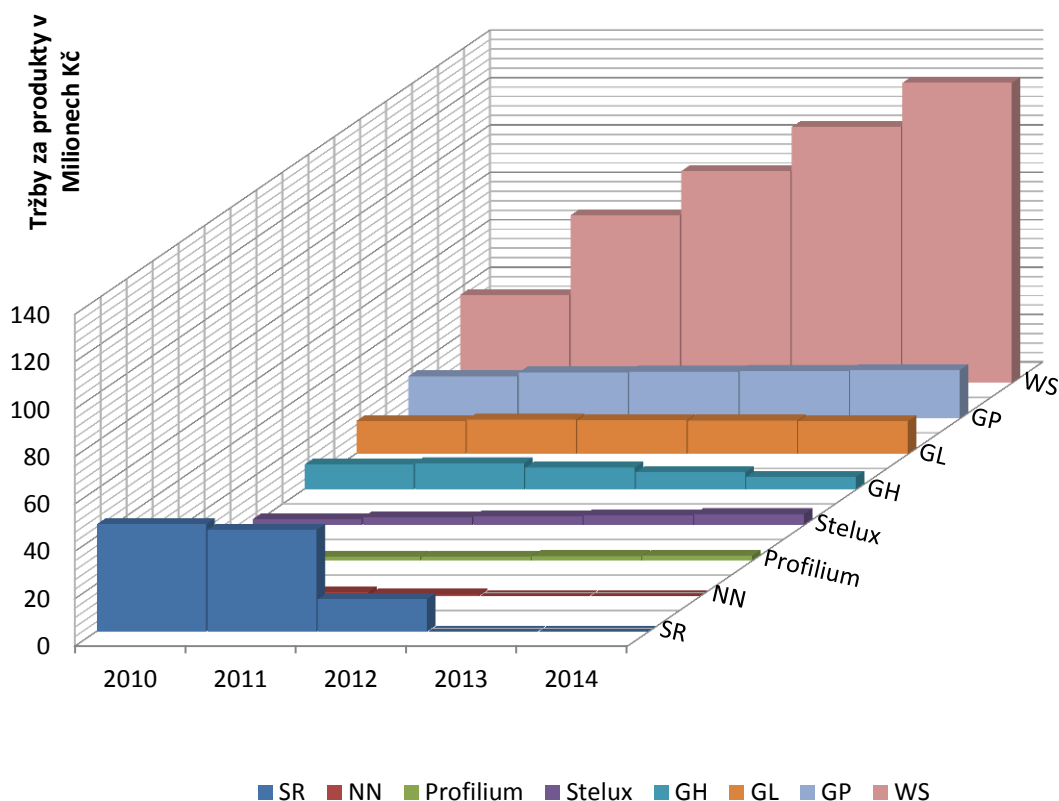
V této kapitole jsou analyzovány produkty firmy XY z hlediska jejich podílu na trhu a jsou zařazeny do jednotlivých sekcí dle BCG matice.

Z grafu (Obr. 11) lze vyčíst procentuální zastoupení jednotlivých produktů na celkových tržbách v ČR pro rok 2012. Hodnoty byly upraveny na přání vedení firmy XY tak, aby nemohlo dojít k jejich zneužití.



Obr. 11 Podíl jednotlivých produktů na tržbách za rok 2012 (vlastní zpracování)

Vývoj tržeb jednotlivých produktů v letech 2010 až 2014



Obr. 12 Vývoj tržeb jednotlivých produktů v letech 2010 – 2014
(vlastní zpracování)

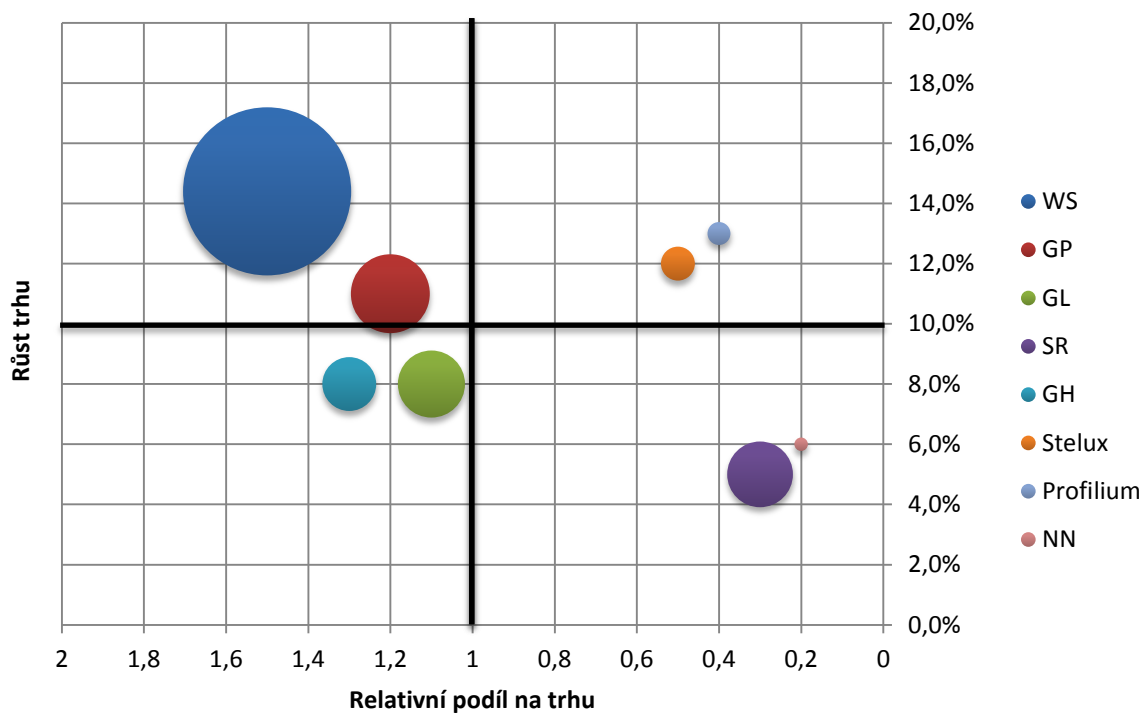
V grafu (Obr. 12) je uveden vývoj tržeb z jednotlivých produktů v letech 2010 až 2014. Vývoj tržeb pro roky 2013 a 2014 byl dopočítán za použití funkce FORECAST.

Na vývoji tržeb jednotlivých produktů lze určit nárůst u produktu WS, což je dáno používáním tohoto produktu pro aplikace, kde se dříve používal materiál SR (lze vidět pokles tržeb u produktu SR). Materiál GP a Profilium má mírně rostoucí trend. Produkt GL stagnuje a prodává se ve stejném množství. Tržby produktu GH mají sestupný trend. Trend vývoje tržeb produktu NN a SR naznačuje, že brzy bude stažen z trhu.

Při výpočtu relativního podílu na trhu byly všechny produkty zařazeny do kategorie podílu vyššího jak jedna. Je to dáno vedoucím postavením na trhu (WS, GH, GH, GP) nebo jedinečností produktu (Stelux, Profilium). Z tohoto důvodu bylo nemožné sestavit matici dle standardního postupu. Pro identifikaci jednotlivých produktů a jejich zařazení do skupin

(otazníky, hvězdy, dojně krávy, psi) bylo nutné vynásobit koeficientem 2,5 tržní podíl konkurence na jednotlivých produktech.

Byl vyčíslen podíl na trhu jednotlivých produktů.



Obr. 13 Podíl jednotlivých produktů na trhu (vlastní zpracování)

Otazníky – zde jsou zařazeny produkty Stelux (nerezový materiál) a Profilium (premiový výrobek). Jsou to mladé produkty, které si budují pozici na trhu, a trh začíná růst. Tyto produkty zatím netvoří hotovost. Produkty mají značnou marketingovou podporu a stále se investují finanční prostředky do jejich inovace.

Hvězdy – jsou ustálené produkty na trhu, které mají dobrý zisk a zvyšují se u těchto produktů prodeje. Do této skupiny je zařazen produkt WS a produkt GP. GP se již sesouvá směrem k sektoru dojných krav. WS jsou produkty nejvyšší kvality s hlavní značkou. Jsou podporována silným marketingem.

Dojně krávy – zde jsou zařazeny produkty GL a GH. Tyto produkty jsou známy na trhu a mají své stálé odběratele. Dále do těchto produktů nejsou vkládány prostředky na vývoj ani marketing.

Psi – patří sem produkty NN a SR. Oba jsou již staženy z trhu a nejsou nabízeny. Každopádně produkt SR má nadále své zákazníky, pro které se v omezené míře vyrábí. Produkty jsou určeny pro stažení z trhu.

Portfolio produktu ve firmě XY je vhodně vybalancováno. Vlivem soustavných inovací bude zachována kontinuita tak, aby odcházející produkty byly nahrazeny novými.

5.4 Porterova analýza

Společnost XY působí ve slévárenském odvětví a je zaměřená na výrobu ocelových materiálů pro tryskání. Firma exportuje materiál v rámci nadnárodní skupiny WXA svým sesterským společnostem a je zodpovědná za trh v ČR. V ČR má dominantní postavení z hlediska kvality materiálu, poskytovaných služeb a tržeb z prodeje tryskacích materiálů. Porterova analýza umožní zkoumat síly, které působí v konkurenčním prostředí a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickým rozhodnutím managementu ovlivněny. (Sedláčková a Buchta, 2000, s. 47)

5.4.1 Konkurenční boj mezi existujícími konkurenty

Krise způsobila pokles poptávky v průmyslu a zостřila se situace v konkurenčních bojích. Mnohé firmy ze slévárenství, strojírenství, které jsou hlavními odběrateli materiálů pro tryskání, omezili svůj provoz mnohdy až na 30% své původní produkce.

Firmy byly schopné realizovat zakázky s dopředu kalkulovanou ztrátou. Snahu o snižování nákladů přenášely na své dodavatele a ti byli nuceni snižovat ceny svých produktů.

Konkurence firmy XY reagovala poklesem svých cen a nechala se stlačit na životní minima. To vedlo ke zneatraktivnění trhu z důvodu nízkých marží a nárůstu počtu zákazníku, kteří se orientují pouze na nízkou cenu.

Orientace na tyto zákazníky pak znamená do budoucna velmi špatnou pozici na trhu z důvodu špatně vymahatelných pohledávek a nízké marže, která není schopna pokrýt tato rizika.

Firma XY v době krize prosazuje u zákazníka snižování ceny operace tryskání a nikoli zlevňování produktu. Jedná se o inovaci, kterou nejen motivuje zákazníka ke snížení nákladů, ale zároveň upevňuje svoji pozici u zákazníka.

5.4.2 Hrozba nových výrobků nebo služeb

Situace na trhu je stabilní z hlediska substitutů již historicky. Za určitý druh substitutu lze považovat materiály z litiny a materiály z nízkouhlíkaté oceli. Oba materiály byly na trhu dříve jak materiály z vysokouhlíkaté oceli, které vyrábí firma XY a které umožňují tepelné zpracování a vyšší kvalitu.

Hrozba vývoje nových materiálů je eliminována vlastními inovacemi jak produktu, tak technologií, služeb, procesů a vzděláváním, kterými si firma XY udržuje náskok před konkurencí.

Na trhu se tedy v současnosti nevyskytuje produkt, který by byl schopen dostatečně nahradit postavení stávajícího produktu firmy XY.

5.4.3 Vstup nových konkurentů

Potenciální hrozba vstupu nových konkurentů na český trh je omezena zejména omezeností trhu. Trh roste velmi pozvolna a dochází k poklesu jeho atraktivity z důvodu stlačených cen produktu.

Zahraníční výrobci usilují o pronikání na český trh formou obchodních zastoupení. Tyto konkurenční firmy však nebývají úspěšné a po kratším působení z trhu odcházejí z důvodu nemožnosti pojmout a uspokojit klíčové zákazníky a zároveň generovat z nízkých marží dostatečný finanční polštář pro svůj rozvoj.

Skutečné ohrožení je ve výstavbě obdobné výrobní firmy jako je firma XY. Vzhledem k časové, kapitálové, odborné, energetické a ekologické náročnosti však není lehké vybudovat firmu se stejným či podobným výrobním programem.

5.4.4 Dohadovací schopnost kupujících

Zákazníci mají důležitou pozici ve firmě XY a jejich spokojenost je nutným předpokladem úspěšného podnikání firmy. Firma má vypracované scénáře na jednotlivé obchodní případy a je ochotna jednat se zákazníkem v jakékoli věci.

Reklamace produktu je vnímána jako možnost k dalšímu zlepšování. Zákazníci, kteří převážně působí ve stejném odvětví, si jsou vědomi vývoje cen šrotu jako vstupní suroviny a vnímají cenu za úpravu suroviny ve finální produkt.

Kupující chtějí kupovat produkt za co nejlepších podmínek, a proto se snaží působit na dodavatele ocelových abraziv a požadovat nižší cenu. Firma XY drží ceny v dobrém roz-

mezi s nízkou marží a proto zákazníci hledají další benefity, které by kromě snížení ceny mohli obdržet. Těmito benefity jsou technické asistence pro klíčového zákazníka, které mohou být dojednány v pravidelných intervalech v rámci uzavření kontraktu o dodávkách tryskacího materiálu. Dalším benefitem je bonus za loajalitu zákazníka či bonus za odebrané množství.

Čistě cenově orientovaní zákazníci nalézají uspokojení u konkurence. Levným a méně kvalitním materiálem pak docílí zvýšení doby operace tryskání a vyšší spotřeby abraziva. To se negativně projeví na zvýšení nákladů na proces tryskání a firma není v této povrchové úpravě schopná konkurovat ostatním firmám. Často pak dochází k úpadku firmy, kdy není schopna dostát svým závazkům.

5.4.5 Dohadovací schopnost dodavatelů

Silné postavení dodavatelů surovin, energií a spotřebního materiálu pro výrobu (elektrody, vyzdívku, legovací suroviny apod.) značně ovlivňuje cenu finálního výrobku. Z tohoto důvodu musí firma dbát dobrého výběru dodavatelů a vyžadovat materiál v nejvyšší kvalitě za přijatelnou cenu. Firma řeší dva primární vstupy pro výrobu a těmi jsou železný šrot a elektrická energie.

Železný šrot je nakupován dle nasmlouvaných podmínek od dodavatele, který je vybírán ve výběrových řízeních. Velmi se dbá na kvalitu šrotu. Šrot je přebírán na šrotišti a v případě nevyhovující kvality je reklamován dodavateli. Jelikož se cena šrotu v čase značně mění, firma XY přistoupila na zavedení šrotové příirážky ke svému produktu.

Energie je firma nucena nakupovat od polostátní firmy ČEZ a.s. Tato závislost je značně znevýhodňující oproti konkurenci, která není výrobní firmou a nakupuje materiál ze zahraničí. Z tohoto důvodu byla firma XY nucena zavést tzv. energetickou příirážku ke svému produktu.

Šrotová i energetická příirážka je u zákazníka přijata jako nutný krok k pevnému stanovení kontraktů na dodávky materiálu pro tryskání. Bez něj by nebylo možné určit platnou cenu materiálu na delší období jak jeden měsíc.

Školení zaměstnanců si firma XY obstarává v rámci nadnárodní skupiny WXA a jejího vzdělávacího programu. V oblasti školení je tedy samostatná.

6 SWOT ANALÝZA

Pro lepší orientaci v silných a slabých stránkách a analyzování příležitostí a hrozeb byla zvolena analýza SWOT. Její výstupy jsou zpracovány v syntéze této práce.

Tab. 13 SWOT analýza firmy XY (vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Silné a stabilní zázemí společnosti dané historií firmy • Image firmy (značka produktu, tradice) • Vysoká odbornost zaměstnanců – rozšiřování technických a odborných znalostí • Důsledný systém výběru dodavatelů poskytujících nejlepší vstupní materiál • Vysoká flexibilita na individuální požadavky zákazníků • Systém řízení jakosti ISO 9001:2001 • Výrobky s nejvyšší přidanou hodnotou na trhu • Prémiové produkty a inovované produkty – vývoj probíhá v inovačním centru firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • Úzká místa ve výrobě (balicí linka) • Neuspořádanost výroby a její omezení světlou výškou výrobních prostor • Nadstřešení místa nakládky kamionů (výstupní logistika) • Regálový systém neumožňuje FIFO • Kvalita šrotu v ČR (vyšší náklady) • Pouze nejvyšší kvalita výrobků k prodeji (chybí možnost výroby kvalitativně horšího výrobku pro cenově orientované zákazníky-ten pokrývá konkurenci)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Využití výrobků pro netryskací operace • Diferenciace produktu (inovace) • Diferenciace přístupu k zákazníkovi • Oživení v sektoru slévárenství a výroby ocelových konstrukcí • Založení skladu na Moravě • Vybudování vlastního zdroje elektrické energie (elektrárny) 	<ul style="list-style-type: none"> • Upadání trhu, na kterém firma působí a jeho vysoké pokrytí • Vstup nových konkurentů především ze zahraničí • Odchod kvalifikovaných pracovníků ke konkurenci (do zahraničí) • Značné inovace konkurenčních firem • Vývoj cen šrotu • Vývoj cen energií • Vývoj měnových kurzů • Dovoz levného materiálu ze zahraničí

7 NÁVRH NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Cílem této kapitoly je shrnout poznatky o působení firmy XY, identifikovat její konkurenční výhody. První část je syntézou předešlých analýz. Druhá část kapitoly vychází z provedených analýz a je reakcí na slabé stránky firmy XY a její hrozby. Druhá část je dělena dle bodů, které byly vyhodnoceny jako velmi vážné. Obsahuje návrhy na zlepšení monitorované situace vč. uvedení pravděpodobného rozsahu investice do úpravy, vyjádření přínosu a návratnosti investice.

7.1 Syntéza předchozích kapitol

7.1.1 Interní analýza firmy XY

Firma XY je průmyslovou výrobní firmou, která působí v odvětví slévárenství (CZ-NACE 24.5). Má vlastní vedení a je vlastněna nadnárodní skupinou WXA. Firma je slévárnou a vyrábí ocelové granuláty a drtě pro tryskání.

Na základě analýzy zdrojů konkurenční výhody bylo určeno:

- Stav výrobních budov odpovídá stáří. Výrobní budovy vyhovují výrobě tryskacích materiálů po úpravě technologie.
- Ostatní budovy (administrativní, inovační centru, testcentrum) jsou ve velmi dobrém stavu
- Inovační centrum, test centrum a laboratoře patří k hlavním konkurenčním výhodám firmy.
- Technologie je v dobrém stavu kromě balicí linky. Ta vyžaduje investice.
- Lidské zdroje jsou hlavní konkurenční výhodou firmy. Je nutné je ochránit.
- Finanční zdraví firmy je na velmi dobré úrovni. Firma vykazuje zisk.
- Nehmotné zdroje obsahují zejména značku produktu. Značka je vnímána klienty jako nejvyšší kvalita materiálu pro tryskání. Jedná se o hlavní konkurenční výhodu.

Na základě procesní analýzy bylo konstatováno:

- Inovační proces umožňuje vyvíjet nové produkty. Patří ke klíčovým konkurenčním výhodám.
- Vnitřní školicí systém umožňuje vychovávat odborné pracovníky. Patří ke klíčovými konkurenčním výhodám.
- Proces výroby nevykazuje nedostatky. Úzkým místem je pouze balicí technologie.

- Výstupní operace (výdej materiálu) probíhá pouze v místě výroby. Logistika je zajišťována obchodním oddělením.
- Marketing je centralizován v rámci nadnárodní skupiny ve Francii. Chybí možnost přizpůsobení pro české prostředí.
- Servisní služby zákazníkům (Technické asistence, Trial test v testcentru) patří k hlavním konkurenčním výhodám firmy XY.

7.1.2 Externí makroprostředí firmy XY

- ČR patří k zemím, které jsou bezpečné pro investory. Nevýhodou jsou časté legislativní změny a absence EURa jako základní měny. V ČR se používá měna CZK. S tím jsou spjata kurzová rizika.
- ČR je průmyslovou zemí a z tohoto důvodu zde je a bude zajímavý potenciál pro uplatnění produktů, které firma XY vyrábí.
- Významnou nákladovou položkou je elektrická energie, kterou firma XY používá při výrobě. Zde je přítěží silné postavení polostátní firmy ČEZ a jeho významný vliv na výši cen elektrické energie.

7.1.3 Externí mikroprostředí firmy XY

- Firma XY působí v ČR a zaujímá vedoucí postavení na českém trhu s ocelovým abrasivem (podíl na trhu s ocelovým abrasivem 59%).
- Nejvyšší koncentrace konkurentů je na Moravě, kde je také nejvyšší počet zákazníků.
- Vybaveností předčí firma XY svoji konkurenci.
- Produkt firmy XY v porovnání s konkurencí dosahuje nejvyšší kvality.
- Cena produktu firmy XY je adekvátní a odpovídá kvalitě produktu.
- Portfolio produktů firmy je dle BCG analýzy vybalancované. Obsahuje vysoký počet hvězd, které pomalu přecházejí v dojně krávy. Počet otazníků kompenzuje odcházející psy.
- Dle Porterovy analýzy došlo ke znevýhodnění pozice konkurentů vlivem stlačování cen po dobu krize. Včasný inovovaný přístup k zákazníkům umožnil firmě XY lepší postavení na trhu. Vstup nových konkurentů je ztížen zejména pevným postavením firmy XY a vnímáním dobrého jména firmy svými zákazníky. Nadstandartní (inovovaný) přístup k zákazníkům a řešení jejich skutečných potřeb je pak značnou

diferenciací od konkurence. Dodavatelé mají vliv mírný, pouze dodavatel elektrické energie má vliv značný. Vzhledem k postavení firmy ČEZ na trhu zde není prostor pro zlepšení situace.

7.2 Návrhy na investice pro eliminaci slabých stránek a hrozeb

7.2.1 V oblasti výroby

Pro snížení nákladů a odstranění rizik odstávek do budoucna je nutné:

1) *Pořízení a instalace nové balící linky*

Návrh: Pořízení nového balícího zařízení (automatický podavač s váhou a automat na svařování PE pytlíků, vč. perforace a dopravníkového pásu) a napojení na stávajícího robota.

Výše investice: 800 000 Kč

Přínos investice: snížení rizika výpadku výroby (škoda způsobená výpadkem výroby odpovídá 200 000 Kč/den, odhad: 2x za rok výpadek)

Návratnost investice: 2 roky

Závažnost – priorita: Nejvyšší

2) *Přebudování výrobních prostor – zvýšení světlé výšky budovy*

Vzhledem k nereálnosti není tento scénář rozveden. Přebudování výrobních hal by si vyžádalo odstávku na cca 4 měsíce. Alternativou by bylo vybudování nové výrobní haly a přemístění stávajících technologií. S touto alternativou se prozatím neuvazuje.

Výše investice: 17 000 000 Kč

7.2.2 V oblasti komunikace se zákazníkem

Firma má vedoucí postavení na trhu a musí být schopna velmi dobře komunikovat se zákazníkem. K tomuto se v současnosti využívá centrálně řízený marketing od mateřské společnosti. Ten neumožňuje přizpůsobovat se zvyklostem a potřebám českých zákazníků, což je velká konkurenční nevýhoda. Jsou navrženy alternativy:

a) *Vybudovat marketingové oddělení firmy XY*

Návrh: Vyčlenit prostředky a založit marketingové oddělení ve firmě XY. To by mělo na starosti komplexní marketing ve firmě se zaměřením na trh ČR. Opatření

by zlepšilo komunikaci se zákazníkem a tím ztížilo postavení konkurence (bariéra). Cílem by bylo vybudování pevného vztahu mezi zákazníkem a firmou XY.

Výše investice: 670 000 Kč (+ navýšení mzdových nákladů o 402000 Kč ročně). Investice zahrnuje vybavení kanceláře pro jednoho pracovníka, náklady spojené s výběrem pracovníka, vstupní školení a budget na první rok)

Přínos investice: Posílení vztahu se zákazníkem, získání konkurenční výhody, bariéra vstupu konkurence, navýšení tržeb o 2% v ČR, stabilizace měsíčních odběrů.

Návratnost: 3 roky

Závažnost-priorita: Vysoká

b) *Outsourcing marketingových činností*

Návrh: Bude určen pracovník obchodního oddělení a bude na něj delegována práce spojená s marketingem. Pracovník si vytvoří síť dodavatelů a bude zadávat jednotlivé zakázky. Zakázku projedná a bude mít odsouhlasenou od obchodního ředitele.

Výše investice: 40 000 Kč (+ navýšení mzdových nákladů o 32160 Kč ročně). Investice zahrnuje dovybavení kanceláře pro jednoho pracovníka, náklady spojené s výběrem pracovníka, školení, budget bude navýšen u obchodního oddělení)

Přínos investice: Posílení vztahu se zákazníkem, získání konkurenční výhody, bariéra vstupu konkurence, navýšení tržeb o 2% v ČR, stabilizace měsíčních odběrů.

Nevýhoda řešení: Pracovník bude dělit svůj čas a energii mezi dvě oblasti.

Návratnost: 0,5 roku

Závažnost-priorita: Vysoká

7.2.3 V oblasti výstupní logistiky

a) *Zřízení skladu na Moravě*

Návrh: Pronajmout skladové prostory v oblasti severní Moravy, kde je nejvyšší koncentrace konkurence a zároveň značná část odběratelů.

Výše investice: 80 000 Kč (+ navýšení fixních nákladů o cca 150 000 Kč ročně). Investice zahrnuje výběrové řízení na pronájem skladu, náklady spojené s vyjednáváním podmínek fungování skladu-služební cesty) Složení a naložení zboží

bude zajišťovat firma pronajímající sklad, fakturováno bude položka složení a naložení v dohodnuté ceně dle měsíčního výkazu o pohybu zboží.

Přínos investice: Posílení postavení u středních a malých odběratelů. Možnost přímé nakládky na Moravě ze skladu výrobce. Zkrácení dodacích lhůt. Navýšení tržeb + 3%.

Nevýhoda řešení: Zvýšené fixní náklady

Návratnost: 0,5 roku

Závažnost-priorita: Vysoká

7.2.4 V oblasti lidských zdrojů

Při analýze vnitřních procesů bylo odhaleno nebezpečí ztráty kvalifikovaných zaměstnanců a jejich přechod ke konkurenci do zahraničí. Pro odstranění tohoto rizika bude nutné posílit loajalitu zaměstnanců zaměřit se na jejich spokojenost.

Výše investice: 170 000 Kč Investice zahrnuje náklady spojené s pořádáním teambuildingové akce, která bude spojena se školením zaměstnanců o sounáležitostech s nadnárodní firmou a jejich možnostech.

Přínos investice: Posílení loajality zaměstnanců, snížení fluktuace a snížení rizika spojeným s možností odchodu pracovníka ke konkurenci.

Návratnost: 5 let

Závažnost-priorita: Vysoká

7.2.5 Ostatní návrhy vyplývající z této analýzy

Další doporučení nemají prioritu, a proto budou jmenována bez dalšího rozboru. Slouží jako možnost pro další rozvoj firmy.

- a) *Vybudovat zdroj elektrické energie* – to umožní vyvázat se z nepříznivého vlivu na firmě ČEZ.
- b) *Vyhotovit analýzu na další možnosti uplatnění jejich standardních produktů* – možnost najít další trhy pro stávající produkty
- c) *Venkovní plocha skladu* - značení pruhy místo skladování pod venkovním nadstřešením tak, aby nedošlo v případě nepříznivého počasí ke špinění obalu palet.
- d) *Úprava regálového systému* – přebudování na systém podporující FIFO řazení. Tím by odpadly složité manipulace pro přeskládání skladových zásob.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit situaci firmy XY na českém trhu a navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy. K dosažení tohoto cíle bylo nutné shromáždit veškeré dostupné informace a materiály dané firmy. Tyto informace a materiály byly zpracovány a vyhodnoceny za pomoci analýz. Tato práce vychází ze zadání a zohledňuje přání vedení firmy XY.

V teoretické části bakalářské práce byly na základě prostudované literatury vysvětleny základní pojmy z oblasti problematiky konkurenceschopnosti, podařilo se obeznámit s problematikou konkurenční strategie a konkurenční výhody.

Dále byly v teoretické části popsány analýzy PEST a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Pro zařazení výrobků bylo vysvětleno použití BCG modelu v kombinaci s životním cyklem výrobku. Pro přehlednost byly autorem bakalářské práce vyhotoveny schematické nákresy a grafy.

V praktické části byla charakterizována firma XY a její produkty. Následuje interní analýza firmy, ve které byly pojmenovány zdroje konkurenční výhody a byly analyzovány procesy ve firmě. Externí analýza byla rozdělena na Mikrookolí a Makrookolí firmy. V analýze Makrookolí byla využita PEST metoda a bylo určeno relevantní odvětví firmy. Pro analyzování Mikrookolí byly s firmou XY porovnány konkurenční firmy a konkurenční produkty. Za pomoci BCG matice byly zařazeny produkty firmy XY dle jejich životního cyklu. Porterovou analýzou byly popsány konkurenční síly, které na firmu působí. SWOT analýzou byly zjištěny slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Praktická část byla zakončena doporučeními, která vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy XY.

Sběr informací a materiálů o dané firmě a jejich analýza si vyžádala tři měsíce usilovné práce. Analýzy byly konzultovány s vedením firmy a citlivé informace z nich byly odstraněny či pozměněny tak, aby nemohlo dojít k jejich zneužití.

Závěry analýz byly předneseny firmě a budou použity pro další zvyšování konkurenceschopnosti. Firma se rozhodla pro zavedení skladu na Moravě a pro vymezení prostoru pro venkovní skladování materiálu pod přístřeškem. Další doporučení byla zvážena a další vybraná budou rozpracována mimo tuto bakalářskou práci.

Zpracování práce bylo přínosem nejen pro firmu, která se rozhodla část doporučení realizovat, ale také pro autora, který poznal další náhledy na zkoumanou problematiku konkurenceschopnosti.

reneschopnosti. Právě holistický přístup k této problematice a schopnost propojit teorii s praxí je významnou konkurenční výhodou na trhu práce, kterou autor vypracováním této práce získal.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTES, František, 1997. *Konkurenční strategie firmy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 124 s. ISBN 8085943417.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, Philip, 2003a. *Marketing management: an Asian perspective*. 3rd ed. Singapore: Prentice Hall, xxvi, 771 s. ISBN 0131066250.

KOTLER, Philip, 2003b. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2006. *Marketing management*. Twelfth ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 733 s. ISBN 0131457578.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

PITRA, Zbyněk, 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-64-5.

PORTER, Michael E, 1993. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 626 s. ISBN 8085605120.

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E., 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance : with a new introduction*. New York: The Free Press, xxiv, 557 s. ISBN 0-684-84146-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠULEŘ, Oldřich, 1995. *Manažerské techniky: prognózování, strategická analýza, strategické plánování, řízení podle cílů, delegování, efektivní porada, krizový management, organizační změna, time management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 225 s. ISBN 808583989x.

TRNKA, František, 1999. *Podnik pro třetí tisíciletí: cesty ke zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí: Vědecká konference: Sborník přednášek*. Zlín: FaME VUT, Nestr. ISBN 8021414677.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

WARD, Michael, 1998. *50 základních manažerských technik*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 197 s. ISBN 80-85943-59-x.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Česká národní banka [online]. © 2003-2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>.

Český statistický úřad [online]. © 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>.

Finance.cz [online]. © 2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. © 2005 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/>.

Podnikatel.cz: Průvodce vašim podnikáním. *Podnikatel.cz* [online]. © 2007-2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>.

OSTATNÍ ZDROJE

Interní materiální společnosti XY.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG Boston Consulting Group

ISO International Organization for Standardization

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1</i> Struktura trhu (Kotler, 2007, s. 580).....	15
<i>Obr. 2</i> BCG Matice a životní cyklus výrobku (vlastní	22
<i>Obr. 3</i> Tržby a zisky v životním cyklu výrobku (Kotler, 2006, s. 361).....	23
<i>Obr. 4</i> Působení pěti sil (vlastní zpracování dle Porter, 1994, s. 23)	25
<i>Obr. 5</i> Standardní produkt firmy XY.....	35
<i>Obr. 6</i> Tryskací stroje s metacími koly (interní materiály firmy)	35
<i>Obr. 7</i> Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb v letech 2008 – 2011	47
<i>Obr. 8</i> Vývoj relativní změny růstu tržeb firmy XY a odvětví (vlastní zpracování)	48
<i>Obr. 9</i> Podíl firmy XY a konkurence na trhu s ocelovým abrazivem	55
<i>Obr. 10</i> Sídlo vybraných firem v ČR (vlastní zpracování).....	56
<i>Obr. 11</i> Podíl jednotlivých produktů na tržbách za rok 2012 (vlastní zpracování)	60
<i>Obr. 12</i> Vývoj tržeb jednotlivých produktů v letech 2010 – 2014.....	61
<i>Obr. 13</i> Podíl jednotlivých produktů na trhu (vlastní zpracování).....	62

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Základní charakteristiky analýzy SWOT (Vodáček, 2004, s. 125)</i>	29
<i>Tab. 2 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 – 2011 (vlastní zpracování)</i>	33
<i>Tab. 3 Vývoj počtu podniků, zaměstnanců a tržeb v odvětví CZ NACE 24 a</i>	46
<i>Tab. 4 Vývoj a změna růstu tržeb ve firmě XY ve srovnání s odvětvím (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tab. 5 Vývoj daně z přidané hodnoty v letech 2007 – 2013 (www.podnikatel.cz)</i>	49
<i>Tab. 6 Vývoj daně z příjmů právnických osob (www.finance.cz)</i>	50
<i>Tab. 7 Vývoj HDP v letech 2007 – 2013 (www.cnb.cz).....</i>	50
<i>Tab. 8 Vývoj míry inflace v letech 2007 – 2013 (www.cnb.cz).....</i>	50
<i>Tab. 9 Vývoj nezaměstnanosti v letech 2007 – 2013 (www.czso.cz)</i>	51
<i>Tab. 10 Srovnání vybraných firem dle zvolených parametrů (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 11 Srovnání kvality vybraných produktů dle zvolených parametrů (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tab. 12 Srovnání cen produktů u vybraných firem (vlastní zpracování).....</i>	59
<i>Tab. 13 SWOT analýza firmy XY (vlastní zpracování)</i>	66

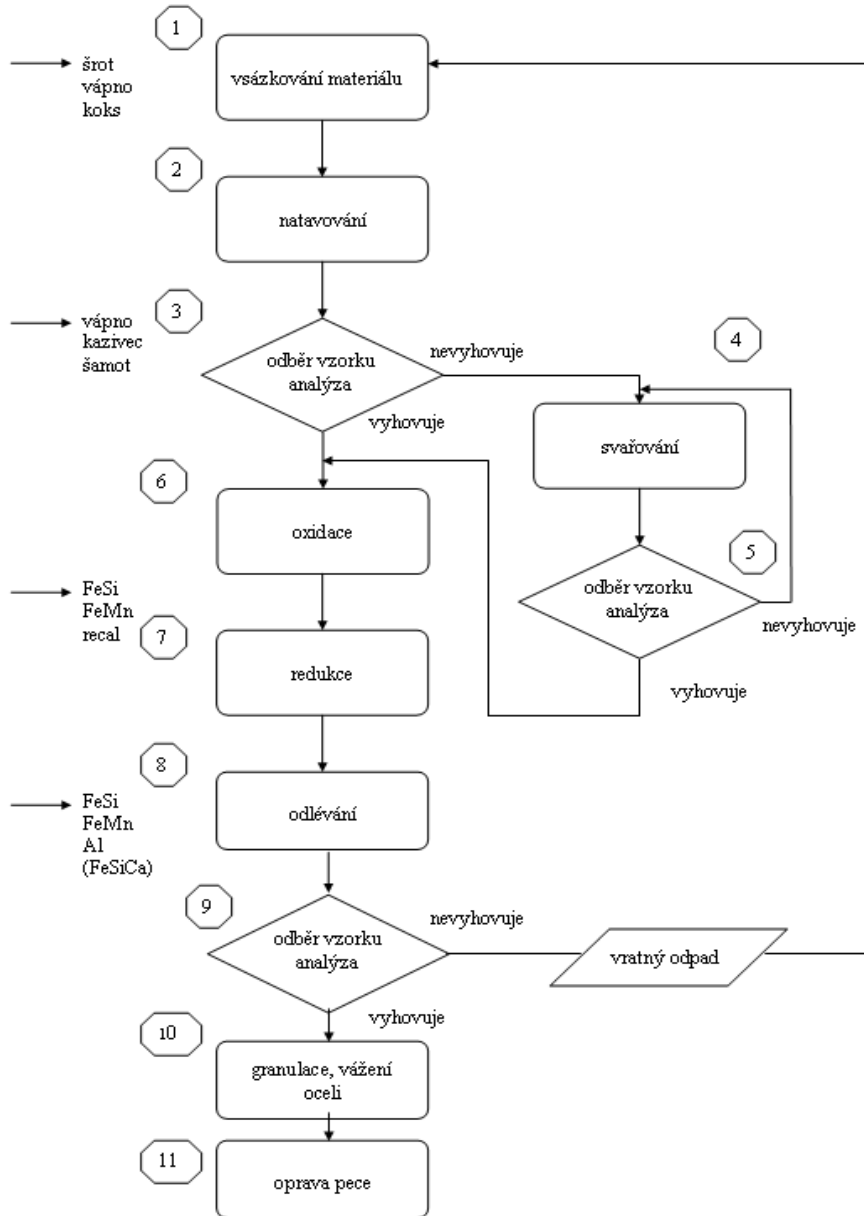
SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: POSTUP PŘI VÝROBĚ OCELI

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA FIRMY XY

PŘÍLOHA P I: POSTUP PŘI VÝROBĚ OCELI

Schéma výroby



1. vsázkování

šrot	6.800-7.400kg
hráškový koks	70-80kg
vápno	100-120kg
záznam množství do tavebního listu	

2. natavování (naředění strusky)

vápno	60kg
-------	------

alcaten	10kg	(pouze v případě potřeby)
drcený šamot	20-30kg	

3. odběr vzorku a jeho analýza na spektrometru
záznam množství do tavebního listu

4. svařování (v případě potřeby)

vápno	cca 40kg
Fe ruda	20-60kg

záznam množství do tavebního listu

5. odběr vzorku jeho analýza na spektrometru
záznam výsledku analýzy do tavebního listu

6. oxidace

7. redukce

FeSi75	30% ze vsázkované hmotnosti 20kg (70% do pánve)
FeMn	40% ze vsázkované hmotnosti 8kg (60% do pánve)
7kg recal	(v případě použití FeSiCa do licí pánve recal není legován)

záznam množství do tavebního listu

8. odlévání

příklady vhozené do licí pánve

FeSi75	70% ze vsázkované hmotnosti - 45kg
FeMn	60% ze vsázkované hmotnosti - 12kg

Al 2kg

alternativně místo Al lze použít FeSiCa viz 6. bod

FeSiCa 17kg

záznam množství do tavebního listu

9. odběr vzorku jeho analýza na spektrometru
záznam výsledku analýzy do tavebního listu

10. vážení odlité oceli

záznam množství do tavebního listu

11. oprava pece

magnezit 80-120kg dle aktuální potřeby

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA FIRMY XY

