

# **Analýza konkurenčního prostředí firmy TAJMAC-ZPS, a. s.**

Lenka Trčková

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka TRČKOVÁ**  
Osobní číslo: **M090397**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí firmy Tajmac-ZPS,  
a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Prostudujte uvedenou literaturu se vztahem ke konkurenci se zaměřením na Porterův pětifaktorový model a tři obecné konkurenční strategie.

### II. Praktická část

- Charakterizujte konkurenční firmy
- Provedte analýzu konkurence
- Navrhněte řešení, jak zvýšit konkurenceschopnost firmy

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1535-3.**

**DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.**

**KERŔKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, 2006. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.**

**PORTER, Michael E., 1994. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.**

**PORTER, Michael E., 1993. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.**

**SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel, 2006. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.**


Datum zadání bakalářské práce:

**16. března 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**27. dubna 2012**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012

  
PaedDr. Josef Rydlo  
Zast. děkanka



  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.  
Zast. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších

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

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

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

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

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

<sup>3</sup> 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 § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně .....

.....

---

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

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

## **ABSTRAKT**

Abstrakt česky

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenčního prostředí firmy TAJMAC-ZPS v Malenovicích. V první části jsou obsaženy poznatky z teorie o daném tématu jako je postup při analýze konkurence, Porterův pětifaktorový model, SWOT analýza a tři obecné konkurenční strategie. V druhé části je popsána firma TAJMAC-ZPS spolu s ostatními firmami, které jsou největšími konkurenty firmy TAJMAC-ZPS. Poté jsou firmy mezi sebou porovnány a výsledky znázorněny do grafů. Cílem této bakalářské práce je návrh možnosti jak zvýšit konkurenceschopnost firmy.

Klíčová slova: Analýza, konkurence, Porterův pětifaktorový model, vyjednávací síla, konkurenční strategie

## **ABSTRACT**

Abstract in English

The bachelor work is focused on analyzing the competitive environment of company TAJMAC-ZPS in Zlin, Malenovice. The first part contains the theory of knowledge about this topic like the procedure for analyze competition Porter's five forces and three general competitive strategies. In the second part is described TAJMAC-ZPS with other companies, which are the biggest competitors of TAJMAC-ZPS. After wards is made a comparision between TAJMAC-ZPS other companies and the results are illustrated in graphs. The aim of his bachelor works is to design ways to increase the competitiveness of the firm.

Keywords: The analysis, competition, Porter's five forces, bargaining power, competitive strategies

Poděkování, motto

Chtěla bych poděkovat především Aleně Šalomounové a resp. celému oddělení nákupu ve firmě TAJMAC-ZPS za ochotu naučit něčemu novému, za snahu pomáhat při přípravě bakalářské práce a za ochotu při sjednávání konzultací s dalšími odděleními.

Dále bych chtěla poděkovat obchodnímu oddělení za ochotu a strávený čas při konzultacích. Především bych poděkovala panu Ing. Stodůlkovi a panu Ing. Čechmánkovi za poskytnuté podklady k bakalářské práci.

Mé poděkování patří také Ing. Miroslavě Kubíčkové, Ph.D. za absolvované konzultace v období přípravy mé bakalářské práce, za její cenné rady a připomínky.

*„I když se říká, že by si člověk neměl určovat vysoké cíle, pokud mám sen, tak jakkoliv je to velká výzva a neuvěřitelná konkurence, tak za pokus (respektive za tisíce pokusů) to stojí!“*

Anon

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ANALÝZA KONKURENCE</b> .....	<b>12</b>
1.1 POSTUP PŘI ANALÝZE KONKURENCE .....	13
<b>2 ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL</b> .....	<b>15</b>
2.1 PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL .....	15
2.1.1 Vyjednávací síla zákazníků .....	16
2.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů.....	17
2.1.3 Hrozba vstupu nových konkurentů.....	17
2.1.4 Hrozba substitutů.....	19
2.1.5 Rivalita firem působících na daném trhu .....	19
2.2 STRATEGICKÉ IMPLIKACE MODELU PĚTI SIL.....	22
<b>3 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>23</b>
<b>4 OBECNÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE</b> .....	<b>25</b>
4.1 PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH .....	25
4.2 DIFERENCIACE.....	26
4.3 SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI.....	27
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>5 TAJMAC-ZPS, A. S.</b> .....	<b>29</b>
5.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ: .....	29
5.2 CHARAKTERISTIKA FIRMY TAJMAC-ZPS .....	29
5.3 ZPS-SLÉVÁRNA, A.S.....	30
5.4 SWOT ANALÝZA.....	31
5.5 PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL .....	31
5.5.1 Ohrožení ze strany dodavatelů .....	31
5.5.2 Ohrožení ze strany kupujících.....	32
5.5.3 Ohrožení ze strany substitutů .....	32
5.5.4 Ohrožení ze strany stávajících a potenciálních konkurentů .....	33
5.6 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	33
5.7 ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ ÚDAJE .....	34
5.8 NEJVĚTŠÍ KONKURENTI.....	36
<b>6 KOVOSVIT MAS, A. S.</b> .....	<b>37</b>
6.1 PŘEDMĚT ČINNOSTI SPOLEČNOSTI KOVOSVIT MAS, A.S.:.....	37
6.2 CHARAKTERISTIKA FIRMY KOVOSVIT MAS, A. S.....	38
6.3 ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ ÚDAJE .....	38
<b>7 HAAS (TEXIMP), S. R. O.</b> .....	<b>40</b>
7.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	40
7.2 CHARAKTERISTIKA FIRMY HAAS (TEXIMP), S. R. O. ....	40
7.3 ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ ÚDAJE .....	41
<b>8 DMG CZECH S.R.O. DECKEL MAHO GILDEMEISTER</b> .....	<b>43</b>
8.1 PŘEDMĚT ČINNOSTI: .....	43



8.2	CHARAKTERISTIKA FIRMY DMG CZECH S.R.O. DECKEL MAHO GILDEMEISTER .....	44
8.3	ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ ÚDAJE .....	45
<b>9</b>	<b>SROVNÁNÍ TRŽNÍCH PODÍLŮ FIREM .....</b>	<b>47</b>
<b>10</b>	<b>SROVNÁNÍ TRŽEB .....</b>	<b>48</b>
<b>11</b>	<b>SROVNÁNÍ HOSPODÁŘSKÝCH VÝSLEDKŮ.....</b>	<b>50</b>
<b>12</b>	<b>SROVNÁNÍ AKTIV.....</b>	<b>52</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>62</b>

## ÚVOD

Každý výrobek, který se objevuje na trhu, má spoustu dalších konkurenčních výrobků. Konkurence ve výrobě obráběcích strojů je celkem vysoká po celém světě. Výrobky si mohou konkurovat v ceně, kvalitě nebo např. v technických parametrech.

Firma TAJMAC-ZPS, a. s. má celou řadu konkurentů po celém světě, ať už jde o Českou republiku, Německo, Spojené státy americké nebo třeba o Japonsko a Asii. V dnešní době jsou obráběcí stroje velice důležité pro výrobu dalších výrobků, bez kterých se dnes už svět neobejde. Bez obráběcích strojů nemohou být vyrobeny např. automobily, letadla, prostředky kosmického výzkumu, vojenská technika, lodě, nebo domácí spotřebiče.

Téma analýza konkurenčního prostředí bylo vybráno se zájmem zjistit velikost konkurence ve výrobě obráběcích strojů a jak v ní obostává firma TAJMAC-ZPS, a. s. Cílem bakalářské práce je zjistit, v čem je firma TAJMAC-ZPS, a. s. lepší než ostatní konkurenční firmy, jaké má nedostatky a jaké strategie využívá, aby byla lepší než konkurenti.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část je zaměřena na popis postupu při analýze konkurence a na Porterův pětifaktorový model, který charakterizuje vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu firem působících na daném trhu. Součástí teoretické části je i popis SWOT analýzy a zaměření na tři obecné konkurenční strategie, kterými jsou prvenství v celkových nákladech, strategie diferenciacce a strategie soustředění pozornosti.

V praktické části je popsána firma TAJMAC-ZPS, a. s. spolu s dalšími třemi konkurenčními firmami na území České republiky. Jde o firmu KOVOSVIT MAS, a. s., Teximp, s. r. o. a DMG Gildemeister, s. r. o. Porterův pětifaktorový model, který je popsán v teoretické části, bude aplikován na firmu TAJMAC-ZPS, a. s. a bude popsána strategie využívána firmou TAJMAC-ZPS, a. s. U každé firmy jsou znázorněny číselné údaje o tržbách, hospodářských výsledcích a výši aktiv od roku 2005. Poté co budou popsány všechny firmy, budou porovnány jejich základní ekonomické údaje a následně znázorněny v grafech. Nejdříve budou srovnány tržby, poté hospodářské výsledky a nakonec výše majetku konkurenčních firem.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ANALÝZA KONKURENCE

K tomu, aby podnikání bylo úspěšné, je třeba dynamického růstu, který je závislý na velikosti tržního podílu nebo prostoru. Tento podíl je vytvářen firmou na úkor svých konkurentů.

Analýza konkurence je prováděna k identifikaci svých přímých, nepřímých, ale také potenciálních konkurentů. Názor některých firem je takový, že sledování jejich konkurence není obzvlášť důležité a některé firmy to se sledováním konkurence mohou i přehánět. Analýza konkurence slouží firmě především k pochopení jejich konkurenční výhody a nevýhody a k pochopení minulých, současných i budoucích strategií konkurentů. Analýza konkurence může být příspěvkem ke zvyšování povědomí o příležitostech a hrozbách nebo k předpovědi návratnosti investic.

Firma by měla také uvažovat o budoucích konkuretech dodávajících výrobky nebo služby, které zákazníci považují za substituty, čímž jsou výrobky, které jsou odlišné od našich a uspokojují potřeby zákazníka jiným způsobem. K určení našich přímých a nepřímých konkurentů je používána matice identifikace konkurentů. (Blažková, 2007)



Zdroj: Blažková, 2007, s. 62

*Obr. 1. Matice identifikace konkurentů*

„Matice je založena na dvou faktorech:

### **Společný trh**

Tento faktor znamená, do jaké míry si konkurenti konkurují na společných trzích, tzn., nakolik se překrývají trhy, na nichž podnikají jednotliví konkurenti, z hlediska uspokojení zákaznických potřeb. Při definování trhu z hlediska zákaznických potřeb dostaneme širší trh než při výrobovém definování trhu, jak bylo zmíněno dříve. Tento faktor nám říká, kdo je náš přímý či nepřímý konkurent.

### **Podobnost schopností**

Tento faktor ukazuje podobnost v silných stránkách posuzovaných firem. Vyjadřuje, nakolik je příslušný konkurent schopen uspokojit potřeby daného trhu, a to v současnosti i v budoucnosti.“ (Blažková, 2007, s. 62)

Firmy s pozicí vysoko na obou osách, jsou přímými konkurenty. Firmy, které nejsou na stejném trhu, ale mají podobné schopnosti, jsou nazývány potenciálními konkurenty. Firmy, které nejsou v současnosti našimi konkurenty, jsou zaznačeny nížko na obou osách. Tyto firmy nejsou našimi konkurenti v současné době, ale je důležité pozorování případných změn v jejich aktivitě v budoucnu. Největší pozornost by se měla věnovat tzv. nepřímým konkurentům. Tyto firmy se vyskytují na stejném trhu, ale jejich podobnost schopností je malá. V současnosti jsou naši nepřímí konkurenti, ale díky nějaké významné změně se mohou stát našimi přímými konkurenty. (Blažková 2007)

## **1.1 Postup při analýze konkurence**

Důležitá je identifikace hlavních konkurentů. Aby byla firma schopna provádět správná strategická rozhodnutí, musí být dobře obeznámena, kdo jsou její přímí, nepřímí a potenciální konkurenti.

Poté jsou zhodnoceny slabé a silné stránky, strategie, očekávání, zdroje, schopnosti a cíle každého konkurenta. Jsou hledány otázky na velkou řadu otázek. Čím více odpovědí je nalezeno, tím lépe je prováděna analýza konkurence. Mezi pár hlavních otázek je zahrnuto:

- Jak intenzivní je konkurence?
- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jaké jsou jejich tržní podíly?
- Jaký je jejich profil?

- Jaké strategie mají naši konkurenti?
- Jaké jsou silné a slabé stránky konkurentů?
- Jak vypadá konkurenční nabídka výrobků a služeb?
- Jaké ceny mají naši konkurenti?

Musí být uvažováno o jednotlivých faktorech a jejich vlivu na tržní pozici naší firmy pouze v celku, aby bylo možno zjistit celkový vliv.

Nakonec jsou navrženy aktivity a strategie, které by měly pomoci získat konkurenční výhodu a pomohou zareagovat na konkurenční strategie, které přijdou v budoucnu. (Blažková, 2007)

Jsou uváděny základní faktory určující kladné a záporné stránky konkurence:

- **Tržní faktory:** mezi tržní faktory je řazena např. šíře sortimentu, velikost tržního podílu, cenová politika, kvalita, kvalita marketingu nebo fáze životního cyklu.
- **Finanční a ekonomické faktory:** do finančních a ekonomických faktorů je řazena např. tvorba cash flow, výnosnost, struktura kapitálu nebo úroveň likvidity.
- **Technologické faktory:** mezi technologické faktory je řazena úroveň technologie, využití výrobních kapacit, úroveň výzkumu a vývoje a např. patenty a licence.
- **Organizační a manažerské faktory:** do organizačních a manažerských faktorů je zařazen systém řízení, kvalifikace zaměstnanců, jejich věk a vzdělání, ale i historický vývoj konkurenta. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Je mnoho informací, které jsou o konkurenci zjistitelné, ale jsou také otázky, na které jsou odpovědi neznámé:

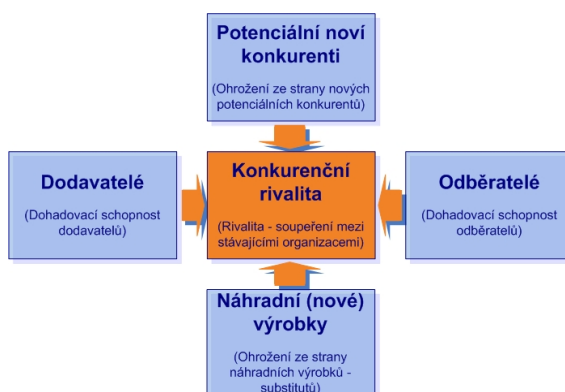
- Podniky s největší pravděpodobností jsou obeznámeny o celkovém prodeji a tržbách konkurentů, jejich tržních podílech, vedeních jejich firem, jejich profilech, distribuci nebo organizačních uspořádáních.
- Informace, které by firmy chtěly, aby byly známy, jsou např. relativní náklady, spokojenost zákazníků, náklady na distribuci, efektivita reklamy nebo prodeje a zisky podle výrobků. (Blažková, 2007)

## 2 ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL

V každém odvětví působí konkurenční síly, které ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Analýza konkurence je nedílnou součástí každého mikrookolí. Je orientována na rozbor konkurenční situace na zdroje konkurentů, na jejich intenzitu, na akce a reakce konkurentů a na současnou a budoucí konkurenční situaci. Analýza konkurenčních sil je dělena na dva základní kroky. První krok analýzy je definován jako charakteristika konkurence v daném odvětví. Druhý krok analýzy je orientace na jednotlivé konkurenty. Cílem obou částí analýzy je získat obraz konkurenčního prostředí, za účelem vytvoření strategie. (Sedláčková, Buchta, 2006)

### 2.1 Porterův pětifaktorový model

Jako nástroj analýzy okolí podniku v daném oboru je velmi často využíván Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Cílem tohoto modelu je pochopení sil, působících v tomto prostředí a identifikovat síly s největším významem pro podnik z hlediska budoucího vývoje a které mohou být ovlivněny strategickým rozhodnutím managementu. Aby firmy mohly být ve svém podnikání úspěšné, musí být tyto síly rozpoznány. Firma musí být se silami vyrovnána a schopna změnit jejich působení ve svůj prospěch. Model je rozdělen na pět základních faktorů, určujících strategickou pozici firmy na daném trhu. Jde o vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu firem působících na daném trhu. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)



Zdroj: Vlastní cesta, © 2009

Obr. 2. Porterův pětifaktorový model

Jak je uváděno v knize Strategie podniku, tak Porterovo tvrzení zní: „Tyto síly působí na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku.“ (Dedouchová, 2001, s. 17)

Z jeho modelu se může zdát, že slabá konkurence může být příležitostí a silná konkurence může být hrozbou, protože silnou konkurencí je snižován zisk a naopak slabou konkurencí může být zisk zvyšován. Všemi těmito silami je ovlivněn vývoj podniku i vývoj mikrookolí. Z tohoto důvodu by měly být poznány strategickými manažery příležitosti i hrozby a formulovány odpovídající strategie, aby byla získána konkurenční výhoda. (Dedouchová, 2001)

### **2.1.1 Vyjednávací síla zákazníků**

Pokud jsou zákazníci stlačeni ceny dolů a požadována vyšší kvalita, jsou zákazníci vnímáni jako hrozba, jelikož budou zvýšeny výrobní náklady. (Dedouchová, 2001)

Zákazník je vůči dodavateli v silné pozici v případech, je-li velkým zákazníkem z hlediska poptávky nebo zákazníkem významným jako např. firma s dobrým image. Těmto zákazníkům jsou k dispozici potřebné tržní informace a jsou velmi citliví na cenové změny. Zákazník je schopen velmi snadno přejít ke konkurenci nebo v případě potíží může být uskutečněna tzv. zpětná integrace, čímž je myšleno, že zákazník bude sám výrobcem zboží. Pro tyto zákazníky nehraje příliš velkou roli kvalita zboží, jelikož jimi nejsou vnímány až tak rozdíly mezi zbožím ostatních dodavatelů. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Pokud jsou to silní zákazníci, jsou schopni v odvětví vyvinout velice silné konkurenční tlaky. Konkurenční vztahy jsou zostřovány velkou silou kupujících. Tito zákazníci jsou také ve výhodě ve vymáhání dalších výhod jako např. lepší platební podmínky nebo lepší kvalitu. Je známo mnoho situací, kdy je síla zákazníků velice významná. Zejména pokud je málo zákazníků, nakupujících ve velkém množství. V tomto případě jsou zákazníci schopni si vyjednat různé množstevní slevy, nebo zlepšení vlastností výrobku. Jde také hlavně o obory, s velkým počtem malých firem s malou vyjednávací silou. Ziskovost firem se dá zvyšovat hledáním zákazníků v relativně slabé pozici, což je výhodnější než vyvíjet konkurenční tlaky. Každá skupina zákazníků má jiné pozice pro uplatnění této vyjednávací síly. Každá skupina je méně citlivá na něco jiného. Někteří na cenu, někteří na kvalitu nebo na služby. (Sedláčková, Buchta, 2006)



### 2.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Hrozba může být způsobena dodavatelem v případě zvyšujících se cen. V tom případě by zvýšení muselo být zapláceno nebo by se muselo přejít na nižší kvalitu. (Dedouchová, 2001)

Vysoká vyjednávací síla je vyskytována především v situacích, kdy je dodavatel velký nebo významný na určitém trhu, pokud je zákazníkem poptáváno vysoce diferované zboží, jde např. o speciální vlastnosti, které nejsou konkurenty zajištěny, jako je kvalita zboží. Pokud v případě vyjednávací síly dodavatelů neexistují snadno dostupné substituty, nebo pokud informace o nabídce a poptávce nebo o tržní ceně nejsou poskytnuty zákazníkům, je vyjednávací síla také vysoká. Pokud dodavatelé nejsou citliví na změnu ceny ani nejsou nuceni minimalizovat svoje náklady, jejich vyjednávací síla může být také vysoká. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Sílou a vlivem dodavatelů může být snižována ziskovost firem v daném odvětví. Ziskovost odběratelů může být snižována zvýšením ceny výrobků nebo snížením kvality výrobků některých silných dodavatelů. Jde především o dodavatele surovin, energie nebo technologie. Čím větší je vliv dodavatelů, tím je větší jejich vyjednávací síla. Je mnoho předpokladů, kdy je vyjednávací síla vysoká. Zejména pokud je odvětví dodavatelů ovlivňováno několika velkými podniky, kterými je využívána jejich tržní pozice. Pokud jsou vstupy dostatečně jedinečné a diferencované, pro kupující nebude snadné přejít k jinému dodavateli. (Sedláčková, Buchta, 2006)

### 2.1.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Jde o firmy, které v současné době nejsou našimi konkurenty, ale mají schopnosti stát se jimi v budoucnu. Pokud je vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů, stává se rizikem pro ziskovost firem v daném mikrookolí. Pokud je toto riziko nízké, firmy mohou využít výhody a začít zvyšovat ceny a tím zvyšovat svůj zisk.

Hrozba vstupu nových konkurentů je závislá na výši bariér vstupu na trh, které jsou překážkou k prosazení se na daném trhu. Čím vyšší jsou bariéry vstupu na trh, tím jsou vyšší také náklady, které musí být firmou vynaloženy.

Ekonomem Joe Bainem jsou rozlišeny tři základní zdroje bariér vstupu na trh:

### **Oddanost zákazníků**

Jde o zákazníky, kterými jsou upřednostňovány současné podniky. Oddanost může být vytvářena firmou prostřednictvím reklamy nebo jménem podniku. Důležitá je také péče o zákazníky, vysoká kvalita výrobků apod. Je-li oddanosti zákazníků silná, potom je vstup nových podniků na trh těžký.

### **Absolutní nákladové výhody**

Čím nižší jsou absolutní náklady, tím větší je výhoda proti potenciálním konkurentům. Tyto absolutní nákladové výhody mohou být získány na základě dokonalejší výrobní technologie, která je výsledkem minulých zkušeností, existence pracovní síly nebo např. přístupů k levnějším finančním zdrojům.

### **Míra hospodárnosti**

Míra hospodárnosti je vztah mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu firmy na trhu. Tato výhoda může být dosažena celou řadou příčin. Jde např. o výhodný nákup materiálu a polotovarů nebo o rozpuštění fixních nákladů do více výrobků. Pokud jsou tyto nákladové výhody významné, potenciální konkurenti váhají o vstupu na daný trh. Při nízkém riziku vstupu nových konkurentů na trh firmy jsou schopny zvyšovat ceny a tak zvyšovat svůj zisk. Podnikem by také měly být sledovány ty strategie, které mu pomohou si udržet nákladové výhody. Podle empirických průzkumů je výška vstupních bariér nejdůležitějším faktorem výnosnosti v určitém mikrookolí. (Dedouchová, 2001)

Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována v případě, jsou-li fixní náklady vstupu do odvětví vysoké, nebo má-li odvětví strukturu přirozeného monopolu, jsou-li náklady na přestup do jiného oboru nebo k jinému dodavateli příliš vysoké, a pokud jsou výrobky vysoce diferencované. Firmy existující na daném trhu už dlouhou dobu, mají významné nákladové výhody. Jedná-li se o odvětví s vysokým stupněm regulace, jako je letecká doprava nebo banky, hrozba je také klesající. (Keřkovský, Vykypl, 2006)

#### **2.1.4 Hrozba substitutů**

Čím méně substitutů k určitému výrobku existuje, tím je hrozba snižující. Jestli-že výrobky podniku mají blízkých substitutů menší množství, znamená to, že podniky mají možnost zvedat ceny svých výrobků a tím by byl zvýšen i výsledný zisk. (Dedouchová, 2001)

Pokud se stane výrobek díky své ceně nebo výkonu příznivější, v tu chvíli jsou zákazníci schopni odvrátit svou přízeň od původního výrobku. Je nutno začít pochopením potřeb, které daný obor uspokojuje. Podniky jednoho odvětví se mohou dostat do konkurenčního vztahu s podniky jiného odvětví, protože se může stát, že jejich výrobky budou dobrými substituty pro výrobky naše. Jako například výrobci brýlí si konkurují s výrobci kontaktních čoček. Tato konkurenční síla je determinována třemi faktory:

##### **Relativní výše cen substitutů**

Substituty, které jsou cenově konkurenční, jsou schopny limitovat ceny, které mohou firmy v odvětví stanovit, aniž by byl motivován přechod zákazníků k substitutům. Zisky firem v daném odvětví jsou omezovány limitovanými cenami.

##### **Diferenciace substitutů**

Jelikož tyto substituty existují, zákazníci jsou schopni porovnávat cenu, kvalitu nebo výkon. Například prodejci nápojů ve skleněných lahvích a prodejci nápojů v plechovkách si také konkurují. Potom už musí každý podnik být schopen přesvědčit zákazníky, že jejich varianta je lepší.

##### **Náklady na změnu**

Mezi typické náklady přechodu k substitutům jsou řazeny např. pořízení vybavení pro zpracování substitutů, technická pomoc, školení zaměstnanců, čas a náklady na testování kvality a spolehlivosti substitutů. (Sedláčková, Buchta, 2006)

#### **2.1.5 Rivalita firem působících na daném trhu**

Rivalita na určitém trhu může být vysoká, pokud se jedná o málo rostoucí trh. V takovém případě jsou firmy ve snaze udržet si svoji pozici na trhu. Rivalita je vysoká, pokud je na daném trhu velký počet konkurentů, nebo pokud výrobky, které jsou nabízeny konkurenty, jsou málo diferencované. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Energie vkládaná podnikateli do snahy získat co nejlepší tržní pozici, je odrážena na intenzitě této konkurenční síly. (Sedláčková, Buchta, 2006)

V případě, že mají podniky příležitost zvyšovat ceny a dosahovat tak větších zisků, je konkurenční síla firem slabá. V opačném případě, je-li konkurenční síla vysoká, je způsobena cenová konkurence, poté cenová válka a tou je zvyšována rivalita mezi konkurenty. Pokud je konkurenční síla hodně vysoká, může představovat hrozbu ziskovosti. Boje mezi konkurenty jsou charakterizovány různou intenzitou a různými formami. Jako konkurenční nástroje jsou používány např. cena, kvalita, reklamní kampaně, distribuční kanály apod.

Rozsah rivality vznikající mezi těmito podniky je funkcí několika faktorů:

### **1. Struktura mikrookolí**

Struktura mikrookolí je různá podle velikosti podílu jednotlivých podniků na daném trhu. Struktury mikrookolí jsou měněny od atomizovaného ke konsolidovanému. V atomizovaném mikrookolí neexistuje žádný dominující podnik. Jsou v něm zahrnuty pouze malé a střední firmy. V konsolidovaném mikrookolí je zahrnut naopak malý počet velkých firem nebo jen jeden jediný podnik.

#### Atomizované okolí

Tato struktura představuje spíše hrozbu než příležitost, protože je zde vyskytována existence nízkých bariér vstupu a výrobky jsou málo diferencované. Jelikož jsou nízké bariéry vstupu, tak se začínajícím se zvyšováním poptávky a zvyšováním zisku, bude ukázáno mnoho firem, které budou chtít na trh vstoupit. Tím pádem se začnou přepřlňovat kapacity a firmy budou nuceny snižovat ceny, aby byly využity jejich volné kapacity. Nakonec dojde k vzniku cenové války a tím bude snižován zisk v mikrookolí. Některé firmy začnou vystupovat z mikrookolí, aby byli odstrašeni nově vstupující. Kapacita se začne vyrovnávat s poptávkou a to prostřednictvím bankrotů. Nejlepší možností je strategie minimalizace nákladů. Firmy mohou dosahovat vysokého zisku a přežít úpadek.

#### Konsolidované okolí

Všechny firmy v konsolidovaném mikrookolí jsou na sobě závislé, protože konkurenceschopností jedné firmy je ovlivňována ziskovost ostatních firem v tomto okolí. Když jedna firma začne tlačit ceny dolů, jsou nuceny snížit ceny i ostatní firmy. Často se firmy snaží tuto hrozbu snižovat sledováním pohybů cen dominantního podniku. Začne-li

hrozit cenová válka, podniky si začnou konkurovat tzv. necenovými faktory jako je např. kvalita nebo vzhled.

## **2. Poptávkové podmínky**

Poptávka může být buď rostoucí nebo klesající. Pokud je poptávka rostoucí, znamená to, že zákazníci nakupují více nebo zákazníků přibývá. V opačném případě, kdy poptávka je klesající, příčinou ubývajících zákazníků, nebo zákazníků, kteří nakupují méně, mohou podniky dosáhnout růstu pouze, obsadí-li část trhu ostatních podniků. Klesající poptávkou je zvyšována rivalita mezi stávajícími firmami. (Dedouchová 2001)

## **3. Vysoké fixní náklady**

Značná konkurenční rivalita je vykazována především podniky v kapitálově náročných odvětvích s vysokými fixními náklady. V období kdy poptávka oslabuje, jsou firmy nuceny používat rabaty, slevy a různé způsoby k růstu objemu prodeje. Například může jít o letecké společnosti poskytující slevy za účelem plného obsazení letadla.

## **4. Diferenciace produktů**

Zákazníci mohou přecházet od jednoho konkurenta k druhému, pokud jsou produkty málo diferencované.

## **5. Výstupní bariéry**

V případě, že je poptávka klesající, stávají se bariéry velkou hrozbou. Jsou vytvářeny nadbytečné kapacity a firmy jsou nuceny zůstat v odvětví i za cenu krátkodobých ztrát, což vede k cenovým válkám. Výstupní bariéry mají celou řadu forem jako investice do strojů nebo vysoké fixní náklady na výstup.

## **6. Akvizice slabších podniků**

Podniky, vstupující na trh prostřednictvím akvizice, většinou přinášejí nové dovednosti a zdroje k uplatnění agresivní strategie, aby byl povznesen podnik na vedoucí místo v odvětví.

## **7. Globální zákazníci**

Rivalita mezi konkurenty se zvyšuje samotnou existencí globálních zákazníků. Tyto firmy jsou ve snaze získat konkurenční výhodu na globálním základě. Nejznámějším příkladem je souboj firem Coca-Cola a Pepsi. (Sedláčková, Buchta, 2006)

## 2.2 Strategické implikace modelu pěti sil

V každém odvětví je síla působení těchto sil jiná. Síla je měněna i vývojem odvětví. Z toho je vyplývající, že všechny podniky nemají tu moc být na stejné úrovni, co se týče výnosnosti. Pokud jsou všechny síly silné, bude výnosnost zřejmě nízká a naopak budou-li síly slabé, výnosnost podniku může být nadprůměrná.

Pokud je poptávka vyšší jak nabídka a jsou vysoké vstupní bariéry, i průměrný management je schopen realizovat výnosnost. Změna v kterékoli síle, může mít vliv na vývoj ostatních sil, jelikož všechny síly jsou propojeny. Několik firem je úspěšných spíše díky přitažlivosti jejich oboru než jejich výborné úrovni řízení. Velmi dobrou výnosnost ukazují firmy v odvětví, kde všechny síly působí příznivě jako je např. u farmaceutického průmyslu nebo u nealkoholických nápojů.

Uvnitř oboru může docházet k rivalitě. Hlavně pokud je v oboru velký počet podniků, může docházet k aktivitám na vlastní pěst. Firmy věří, že tyto aktivity nebudou konkurenty zaznamenány. Pokud je odvětví ovládáno jedním či několika málo podniky, jsou schopni zavést si řád.

Těchto pět sil jsou firmy schopny ovlivnit svojí strategií. Některými inovacemi však bude dosaženo pouze přechodné konkurenční výhody. Může jít např. o reklamu v televizi, díky které bude nejdříve získán větší podíl na trhu. Později bude firma následována jejími konkurenty a nakonec se někdo stane vítězem, a tím se zvýší náklady ostatním firmám. Zároveň je důležité zaměřením na příčiny vstupu nových konkurentů na trh, nebo také na jejich odchody, dávat pozor na bariéry vstupu, jednoduše řečeno zabývat se vším, co by mohlo vést k výhodnějšímu postavení na trhu.

### Vlivy jednotlivých sil

Vyjednávací silou kupujících jsou ovlivňovány ceny výrobků, prodávané firmami. Touto silou mohou být ovlivněny náklady a investice, např. nákladným servisem. Stejně tak je tomu u hrozby ze strany substitutů, kde pokud jsou ceny výrobku příliš vysoké, zákazníci přechází na substituty. Vyjednávací silou dodavatelů jsou ovlivněny vstupy a může rozhodovat o nákladech vynaložených na technologii nebo na suroviny. Intenzitou soupeření může být ovlivněn vývoj výrobků, propagace nebo počtu pracovníků. Hrozbou vstupu nových konkurentů jsou vyvolávány investice k posílení vstupních bariér za účelem odradit potenciální konkurenty. (Sedláčková, Buchta, 2006)

### 3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je nástrojem pro systematickou analýzu se zaměřením na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. SWOT analýzou jsou identifikovány hlavní slabé a silné stránky firmy, které jsou porovnávány s příležitostmi a ohrožením podniku. Někdy je velmi těžké rozlišit, zda určitý jev představuje příležitost či hrozbu nebo zda určitá charakteristika představuje silnou nebo slabou stránku podniku.

Hlavním cílem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky a utlumovat slabé stránky podniku a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. Základní přínos SWOT analýzy lze také nalézt v identifikaci vnějších i vnitřních faktorů a následné ocenění jejich vlivů a vazeb mezi nimi. Cílem analýzy není zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb, ani seznam silných a slabých stránek. Jde především o ideu poskytující užitečné poznatky.

Postup při realizaci SWOT analýzy:

- Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku. Pozornost by se měla věnovat také hybným silám a klíčovým faktorům úspěchu.
- Identifikace silných a slabých stránek podniku a specifické přednosti.
- Posouzení vzájemných vztahů silných a slabých stránek s hlavními změnami v okolním prostředí firmy.

Diagramem SWOT analýzy je představeno usnadnění v porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku. Díky své přehlednosti a systematickosti je možné iniciovat úvahy směřující k volbě strategie.

(Sedláčková, Buchta, 2006)



Zdroj: Strateg

Obr. 3. Diagram SWOT analýzy

První kvadrant je nepříznivější a podnik se zde setkává s příležitostmi v okolí a zároveň je nabízeno velké množství silných stránek. Jde o strategii „max – max“. Většina podniků se snaží dosáhnout přesunu z jiné pozice do pozice této situace. Silné stránky v druhém kvadrantu jsou ovlivněny nepříznivým okolím. Silné stránky jsou ve střetu s hrozbami. Zde jde o strategii „min – max“. Jde o včasnou identifikaci hrozeb, které je třeba pomocí silných stránek přeměnit v příležitosti. Firmy ve třetím kvadrantu mají na trhu několik příležitostí, ale mají velký počet slabých míst. Strategie „max – min“ se snaží minimalizovat příležitosti k překonání slabých stránek. Nejméně příznivý je čtvrtý kvadrant. Podnik se vyskytuje v situaci, kde převažují slabé stránky, a vyskytuje se velký počet rizik. Zde se jedná o strategii „min – min“, která se snaží minimalizovat slabé stránky a rizika.

Pomocí principů analýzy SWOT je možné sestavit SWOT analýzu konkurence pro nejvýznamnější konkurenty. Cílem je zvažovat potenciální reakce na očekávané příležitosti a hrozby vzhledem k jejich slabým a silným stránkám. Vnější prostředí i vnitřní podmínky podniku jsou proměnlivé a dynamické. Díky tomu se mění jednotlivé faktory. Vychází se z minulosti, z přítomnosti, ale nejdůležitější jsou analýzy zaměřené na časové horizonty v budoucnu. (Sedláčková, Buchta, 2006)

	<b>HROZBY</b>	<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>
<b>SLABÉ STRÁNKY KONKURENTA</b>	Reakce konkurenta na hrozby okolí s ohledem na jeho slabé stránky	Reakce konkurenta na příležitosti s ohledem na jeho slabé stránky
<b>SILNÉ STRÁNKY KONKURENTA</b>	Reakce konkurenta na hrozby okolí s ohledem na jeho silné stránky	Reakce konkurenta na příležitosti s ohledem na jeho silné stránky

Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006, s. 94

*Tab. 1. SWOT analýza*



## 4 OBECNÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE

Konkurenceschopnost je základní bodem, zda bude firma úspěšná nebo neúspěšná. Konkurence rozhoduje o činnostech podniku přispívajících k výkonnosti podniku. Díky konkurenční strategii je hledáno podnikem nejvýhodnější postavení v daném odvětví. Cílem konkurenční strategie je získat výnosné postavení, které bude udržitelné vůči silám, rozhodujících o konkurenceschopnosti.

Pokud má firma v plánu tvořit konkurenční strategii, musí si položit dvě základní otázky, které se týkají přitažlivosti odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti spolu s jejími faktory a rozhodujících činitelů, kteří určují postavení uvnitř určitého odvětví. Odpovědi na tyto otázky však nejsou stálé, jelikož přitažlivost i postavení se mění. (Porter, 1993)

Každá firma vstupující do daného odvětví, má svoji strategii. Tato strategie může být skryta nebo jasně formulovaná a je rozvíjena buď implicitně, explicitně nebo plánovaně prostřednictvím různých oddělení firmy. Konkurenční strategie vlastně znamená, vypracovat širší zásady o tom, jak bude podnik konkurovat ostatním firmám a jaké budou jeho cíle. (Porter, 1994)

Existují tři potenciálně úspěšné strategie, které jsou určitou pomocí, jak se dostat před ostatní firmy v odvětví. Tyto strategie mohou být použity buď samostatně, nebo různými kombinacemi. Jedná se o strategii prvenství v celkových nákladech, strategii diferenciacce a strategii soustředění pozornosti.

### 4.1 Prvenství v celkových nákladech

Při strategii prvenství v celkových nákladech je vyžadováno zavedení výkonného výrobního zařízení, musí být pozorně sledována možnost snižování nákladů vlivem zkušeností. Potřeba je sledovat přímé a režijní náklady a minimalizovat náklady v oblastech jako je výzkum a vývoj nebo reklama. Aby byly dosaženy cíle, je třeba sledovat náklady v manažerské sféře. Pokud podnik dosáhne nízkých nákladů, bude mít nadprůměrné výnosy v odvětví. Nízkými náklady je přinášena podniku ochrana před konkurencí. Z nízkých nákladů je vyplývající, že firma má stále zisk, zatímco konkurenti ho obětovali pro soupeření. Nízké náklady jsou ochranou před vlivnými odběrateli, ale i před vlivnými dodavateli. Důvodem je, že odběratelé mohou stlačovat cenu jen na úroveň nejuspěšnějšího konkurenta a dodavatelé poskytují větší možnost se vyrovnat s rostoucími

vstupními náklady. Tato strategie je výhodná i co se týče substitutů a vlastně tak chrání podnik proti působení všech pěti konkurenčních sil. Aby bylo dosaženo celkových nízkých nákladů, měl by být získán vysoký podíl na trhu nebo jiné přednost. Je možné, že by firma byla nucena zjednodušit konstrukci produktu k usnadnění výroby.

Tato strategie může znamenat vysoké počáteční kapitálové investice do technologie, nebo ztráty při získávání podílu na trhu. Velkým podílem na trhu je však umožněno uspořit při nákupech a tím jsou snižovány náklady. Díky této strategii se stala firma Briggs and Stratton velmi úspěšnou a nyní si udržuje 50procentní podíl na světovém trhu. Dalšími firmami, které jsou vděčné ze svůj úspěch strategii nízkých nákladů je např. Lincoln Electric nebo Black and Decker.

Mezi rizika prvenství v celkových nákladech jsou řazeny např. technologické změny, které znehodnocují investice nebo znalosti z minulosti. Další rizika jsou tvořena nízkými náklady nových účastníků na získání znalostí díky schopnosti imitace nebo díky jejich schopnosti investovat do nejmodernějších zařízení. Podniky této strategie příliš jsou sledovány náklady, a tudíž nejsou schopny postihnout žádané změny výrobku. Velké riziko je tvořeno nákladovou inflací, čímž je podnik omezen, aby byla zachována cenová odlišnost. (Porter, 1994)

## 4.2 Diferenciace

Diferenciací je myšleno vytvoření něčeho, co celé odvětví považuje za jedinečné. Existuje celá řada forem diferenciací jako např. design, image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis nebo prodejní síť apod. Podnik může být odlišen buď samostatně jednou formou, nebo hned kombinací více forem, což je nejideálnější. V této strategii nejsou hlavním strategickým cílem náklady. Díky diferenciaci může podnik získat nadprůměrné výnosy v odvětví a dobře se vypořádává s pěti konkurenčními silami. Touto strategií je chráněn podnik proti konkurenci díky zákazníkům, kteří jsou věrni jejich oblíbené značce a nejsou nějak zvlášť ovlivněni cenami. Diferenciací je zvyšován zisk a tím se podnik nemusí snažit o co nejnižší náklady. Věrnost zákazníků je největší překážkou pro konkurenty, kteří by museli překonat jedinečnost tohoto výrobku.

Mezi rizika diferenciací je řazen určitě rozdíl mezi náklady konkurence s nízkými náklady a firmami, které sledují strategii diferenciací. Pokud je tento rozdíl příliš velký, loajalita

vůči dané značce nemusí být zachována. Riziko také může být tvořeno klesající potřebou zákazníku vůči diferenciačnímu faktoru nebo imitace, která snižuje úroveň diferenciaci. (Porter, 1994)

### **4.3 Soustředění pozornosti**

Tato strategie je zaměřena na konkrétní odběratele, segment výrobní řady nebo geografický trh. Naopak od nízkých nákladů nebo diferenciaci není zaměřena na celé odvětví, ale pouze na zvolený objekt, kterému se snaží vyhovět a musí brát v úvahu všechna funkční opatření. Při této strategii by podnik měl být schopen sloužit svému strategickému cíli efektivněji než konkurence. Ve výsledku je buď podnikem dosaženo diferenciaci, nebo bude lepší než konkurence co se týče zvolených cílů, nebo budou vykazovány nižší náklady. Stejně jako strategie prvenství v celkových nákladech a diferenciaci, i touto strategií je firma chráněna proti každé z pěti konkurenčních sil. (Porter, 1994)

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 TAJMAC-ZPS, A. S.



Zdroj: TAJMAC-ZPS, © 2012

*Obr. 4. TAJMAC-ZPS Logo*

<b>Obchodní firma:</b>	TAJMAC-ZPS, a.s.
<b>Sídlo:</b>	Zlín, Malenovice, Třída 3. května 1180, PSČ 764 87
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost

### 5.1 Předmět podnikání:

- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany
- zámečnictví, nástrojařství
- obráběčství
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení (Justice, © 2012)

### 5.2 Charakteristika firmy TAJMAC-ZPS

Firma TAJMAC-ZPS, a.s. je zaměřena na výrobu obráběcích strojů. Společnost byla původně založena Tomášem Baťou, vznikem první strojírenské dílny. Od roku 1936 jsou zde vyráběny obráběcí stroje. V roce 1950 byl založen samostatný podnik Závody přesného strojírenství Gottwaldov (ZPS) vyčleněním ze Svitů Gottwaldov, po znárodnění firmy Baťa. V červnu 2000 byla firma přebrána majitelem - TAJMAC - MTM s.p.A.

Společnost TAJMAC-ZPS, a.s. je plně integrovaná a vyspělá mezinárodní společnost. Firma má dlouholetou tradici a vysokou úroveň know-how.

Společnost TAJMAC-ZPS, a. s., je komplexní firma zabývající se vývojem a výrobou obráběcích strojů. Tím, že vlastní slévárenské prostory ZPS - Slévárna, a.s., které jsou vybudovány ve výrobním areálu společnosti v Malenovicích, disponuje koncentrovanou kapacitou zahrnující všechny etapy vývoje a výroby.

TAJMAC-ZPS, a. s., zaujímá v ČR čelní postavení v oblasti obráběcích center a vícevřetenových automatů. Patří mezi největší české exportéry a zařazuje se do skupiny předních světových výrobců. Export firmy představuje více než 80% z vyrobené roční produkce.

Výrobní program se skládá z vysoce výkonných obráběcích center a ze světového hlediska špičkových vícevřetenových automatů. Stroje se uplatňují v nejnáročnějších průmyslových odvětvích na všech světových trzích a získaly si velmi dobrou pověst pro svoje vysoké technické parametry, přesnost a spolehlivost.

**Společnost TAJMAC-ZPS** je členem několika svazů:

- Svazu výrobců a dodavatelů strojírenské techniky ČR
- Obchodní a hospodářské komory ve Zlíně
- Svazu průmyslu a dopravy ČR
- České marketingové společnosti
- 

### **5.3 ZPS-SLÉVÁRNA, a.s.**

ZPS-SLÉVÁRNA je označena jednou z nejmodernějších sléváren v Evropě. Tradice je ve slévárně udržována již 80 let. Dnes jsou zde vyráběny velmi složité odlitky ze šedé a tvárné litiny pro obráběcí, tvářecí, textilní a jiné stroje.

Všem ekologickým normám je vyhovujícími technologiemi umožněno vyrábět odlitky s vysokou přesností a vysokou užitnou hodnotou, což dokazuje skladba zákazníků, kteří jsou představiteli evropské špičky ve svých oborech. Výrobní možnosti slévárny jsou omezeny rozmezím 30 - 8 000 kg.

Firmou jsou zajišťovány kompletní služby, jako návrhy technologických postupů, výroba modelových postupů, vlastní odlitky, opracování a doprava odlitků k zákazníkovi a vystavení protokolů kvality materiálu. (TAJMAC-ZPS, © 2012)

Ve firmě TAJMAC-ZPS byl v minulém roce zaznamenán nárůst tržeb o 40 % oproti předchozímu roku. Rozdíl mezi tržbami se pohyboval okolo 1,075 miliardy korun.

Ve firmě TAJMAC-ZPS je nyní zaměstnáno přes 600 lidí, kdežto v roce 2008 to bylo ještě 1 050 lidí. Podle ředitele firmy to byl cílený tlak na snížení nákladů, protože by bez toho firma těžko v krizi obstála. Firma TAJMAC-ZPS je podle jeho slov nyní dobře nastavená a další výhled do budoucna je optimistický. (Justice, © 2012)

## 5.4 SWOT analýza

SWOT analýza	
Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vysoká úroveň „Know how“ jakožto dlouholetého výrobce obráběcích strojů</li> <li>- Stabilní portfolio stávajících klientů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logistika</li> <li>- Plánování výroby</li> <li>- Výrobní náklady strojů</li> <li>- Vztahy s dodavateli</li> </ul>
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozvoj nové řady obráběcích strojů ve velikostech, které dříve firma nedokázala vyrábět</li> <li>- Víceosá obráběcí centra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Globální ekonomická situace</li> <li>- Technologický pokrok asijských výrobců obráběcích strojů</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 2. SWOT analýza

## 5.5 Porterův pětifaktorový model

### 5.5.1 Ohrožení ze strany dodavatelů

Ve firmě TAJMAC-ZPS byl pocíťován v období zvyšující se poptávky po obráběcích strojích po několikaleté globální recesi nedostatek komponent, jako jsou např. lineární vedení, kuličkové šrouby, elektrovřetena, pohony apod. V současné době jsou ve firmě TAJMAC-ZPS stabilizovány dodávky jednotlivých komponent od jejich dodavatelů.

Zvyšování cen ze strany dodavatelů je také nebezpečným faktorem. Vyššími cenami je firma neustále nucena jednat se stávajícími dodavateli, ale také hledat dodavatele nové. Tento proces je dán dlouhodobě, jelikož jakost dodávaných komponent musí být dokonale prověřena, aby se předešlo negativnímu ovlivnění funkčnosti a spolehlivosti strojů firmy TAJMAC-ZPS.

Nejdůležitější dodavatelé:

- SIEMENS
- FANUC
- HEIDENHAIN
- LAPPP KABEL
- TECNIMETAL CZ
- ZPS-SLÉVÁRNA
- COROLL
- M-HYDRAULIKA

### **5.5.2 Ohrožení ze strany kupujících**

Důležitý je stále trvající tlak na snižování cen produktů firmy TAJMA-ZPS, komplexnost dodávek, požadavky na dodací termíny a také penalizace za pozdní dodávky technologie. Pokud jde o případné dohody a kompromisní návrhy, je prostor ze strany velkých nadnárodních firem poměrně malý. Proto je kladen velký důraz na sledování celého výrobního procesu tak, aby bylo předcházeno nebezpečí pozdní dodávky, popř. seřízení strojů. Firma není schopna ceny snižovat donekonečna, proto se snaží svým přístupem a dodávkami strojů s dlouholetou živností a předností přesvědčit zákazníky o tom, že v konečném důsledku není pořizovací cena až tak důležitá. Řada klientů si díky produktivitě, spolehlivosti a dlouholeté životnosti strojů uvědomuje, že pořizovací cena není tím nejdůležitějším faktorem.

### **5.5.3 Ohrožení ze strany substitutů**

Téměř každý stroj je vyráběn u více či méně konkurentů, jelikož výrobní sortiment společnosti není zcela unikátní a nenahraditelný. Proto je nezbytné, aby byly dodávky rozšiřovány do podoby komplexního řešení. Také musí být hledány nové segmenty trhu, kde je nástup substitutů téměř vyloučen nebo alespoň technologicky velmi obtížný. Firmou je zde využíváno její nejsilnější stránky, kterou je „Know how“.



#### 5.5.4 Ohrožení ze strany stávajících a potenciálních konkurentů

Ve firmě TAJMAC-ZPS je toto ohrožení snižováno pomocí monitorování veškerých světových trendů v oblasti vývoje a výroby obráběcích strojů a zvyšována unikátnost jednotlivých modelů strojů. Společnost je řazena do spolupráce s řadou vědeckých a vzdělávacích institucí jako jsou ČVUT v Praze nebo Technická Univerzita v Liberci. Využívání příslušných dotačních titulů pro jednotlivé inovační projekty je jedním z důležitých faktorů.

### 5.6 Konkurenční strategie

Společnost TAJMAC-ZPS je v současné době oproti minulosti potýkána ve větší míře s vzrůstajícím tlakem ze strany konkurenčních dodavatelů. Příznačný je zejména silný tlak ze strany asijských výrobců a dodavatelů obráběcích strojů. Není zde možné postavit strategii firmy a prodeje do pozice přímé cenové konkurence se stroji, které se svými cenami pohybují pod výrobními náklady strojů tuzemského výrobce obráběcích strojů. Z důvodu růstu kvality a technických parametrů obráběcích strojů asijské provenience se strategie, založená na dodávce strojů vyšších parametrů, jeví jako slepá cesta. Jediná možnost firmy je tvořena nabídkou nadstandardní služby zákazníkovi a individuální přístup. S ohledem na velikost a výrobní kapacitu firmy musí být ve společnosti hledány nové cesty a hlavně ty segmenty trhu, na kterých není nárůst dovážených strojů tak markantní, nebo na kterých je z pohledu konkurentů technologická bariéra. Proto jsou vývojové aktivity firmy TAJMAC-ZPS zaměřeny na vývoj nové řady portálových center, řady INFINITY LINE. Tyto stroje jsou provedeny univerzálně a stavebnicově a tím bude moci být uspokojena široká škála zákazníků ve velikostech, kde řada konkurentů již nemá co nabídnout. Jelikož ale nemůže být strategie zaměřena pouze na vývoj nových produktů, snaží se firma u stávajících produktů rozvíjet dodávky do podoby komplexního řešení, které předpokládá mimo dodávky stroje samotného, také kompletní zpracování výrobní technologie včetně zajištění případné automatizace pracoviště, dále také nadstandardní záruční i pozáruční servis s reakční dobou do 24 hodin a s tím související flexibilitu v dodávkách náhradních dílů. Stále více je firma nucena nabízet různé modifikace jejich standardně nabízených strojů tak, aby zákazníkovi nabízely komfort ve všech ohledech. Firma je schopna držet si stávající portfolio zákazníků, které je v dnešní době velmi důležité, na základě komplexního servisu zákazníkovi. Tento servis je

nabízen navíc za přijatelnou cenu. Jednorázový prodej obráběcího stroje není firmě v dlouhodobém horizontu nic přinášeno. Proto jsou firmou TAJMAC-ZPS maximálně posilovány jejich dobré vztahy s jednotlivými klienty. Vzájemnou spokojeností a důvěrou obou stran je zaručena úspěšná budoucnost.

## 5.7 Základní ekonomické údaje

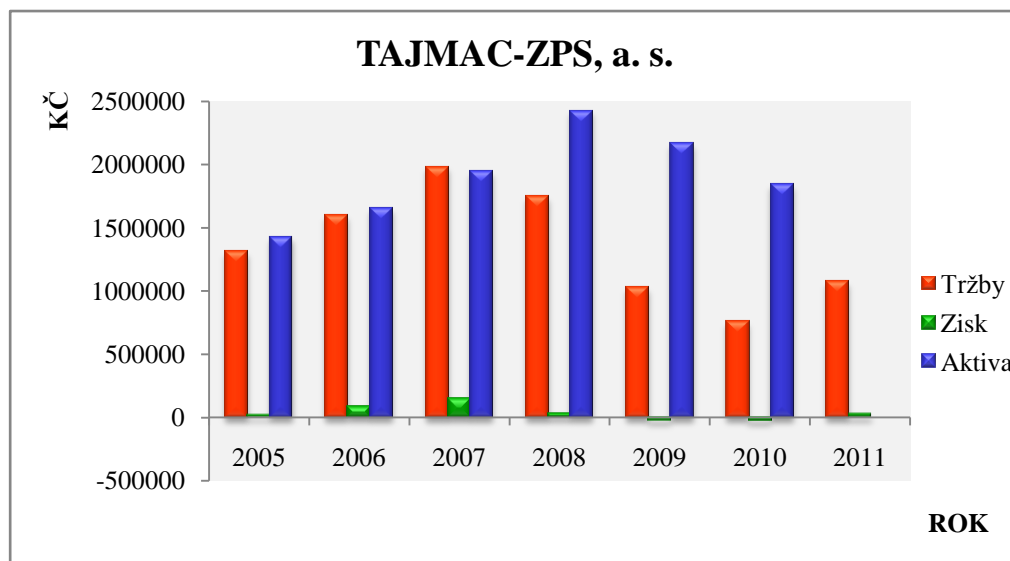
Rok	Tržby (v tis. Kč)	Zisk (v tis. Kč)	Aktiva (v tis. Kč)
2005	1 310 344	16 922	14 237 88
2006	1 598 424	89 281	1 654 132
2007	1 981 309	149 288	1 947 459
2008	1 747 168	37 133	2 423 017
2009	1 028 133	-25 558	2 167 483
2010	753 290	-29 309	1 840 870
2011	1 075 000	25 000	<sup>5</sup>

Zdroj: Podnikatel, © 2012

Tab. 3. Základní ekonomické údaje firmy TAJMAC-ZPS

---

<sup>5</sup> Údaj není znám.



Zdroj: Vlastní zpracování

*Graf 1. Základní ekonomické údaje firmy TAJMAC-ZPS*

Společností TAJMAC-ZPS, a.s. bylo dosaženo za rok 2006 celkového objemu tržeb ve výši 1 598,4 mil. Kč, což představovalo nárůst 22 % ve srovnání s předcházejícím rokem 2005. Tento růst tržeb nastal díky dodávce vstříkolisů pro italskou firmu Negri Bossi a z důvodu, že ve firmě byl zaveden projekt výroby dlouhotočných automatů pro jejich akvizici ve Francii, společnost MANURHIN'KMX.

V roce 2007 byly tržby dále nevyšeny, a to o 24 %, oproti minulému roku. Rok 2007 je charakterizován příznivě, jelikož byl zvýšen jak zisk, tak tržby i aktiva.

V roce 2008 bylo v tržbách dosaženo celkem 1 747,2 mil. Kč, tzn. menšího objemu ve srovnání s hospodářským rokem 2007, i přes započtení negativního vlivu vývoje kurzu koruny k EUR a USD (dopad více než 162 mil. Kč)

Výsledek hospodaření v roce 2009 byl ukončen pro společnost za dané účetní období ztrátově, z důvodu rychlých a výrazných poklesů tržeb, způsobených celkovým poklesem poptávky po strojírenských výrobcích, vzniklých díky ekonomické krizi.

V roce 2010 bylo dosaženo ve firmě v tržbách výsledku 753 mil. Kč, což je propad o zhruba 25 % oproti předchozímu roku. To je odůvodněno nejspíš pokračující krizí v poptávkách po strojírenských výrobcích.

Tržby dosažené za rok 2011 jsou rozděleny do třech produktů, asi 40 % je tvořeno vícevřetenovými automaty, dalších 40 % prodejem obráběcích center a 1/5 tržeb projektem

Manurhin, vstříkolisy NEGRI BOSI a kooperace. Firmou TAJMAC-ZPS jsou vyváženy stroje do rozvinutých zemí Evropské unie a do dalších klíčových teritorií, kterými jsou Rusko, Indie a jihovýchodní Asie.

## **5.8 Největší konkurenti**

Konkurence na trhu s obráběcími stroji je poměrně vysoká. Obráběcí stroje jsou v dnešní době velice důležité. Bez obráběcích strojů nemohou být vyrobeny např. automobily, letadla, lékařské přístroje, prostředky kosmického výzkumu, vojenskou techniku, domácí spotřebiče nebo lodě. Po konzultaci s obchodním oddělením firmy TAJMAC-ZPS byly za největší konkurenty na českém území vybrány firmy KOVOSVIT MAS, DMG Czech s.r.o. DECKEL MAHO GILDEMEISTER a HAAS v českém zastoupení jako Teximp.

## 6 KOVOSVIT MAS, A. S.



KOVOSVIT MAS  
**machine** your future

Zdroj: (KOVOSVIT MAS, a. s. © 2009)

*Obr. 5. KOVOSVIT MAS Logo*

**Obchodní firma:** KOVOSVIT MAS, a.s.

**Sídlo:** Sezimovo Ústí II, náměstí Tomáše Bati 419, PSČ 391 02

**Právní forma:** Akciová společnost

### 6.1 Předmět činnosti společnosti KOVOSVIT MAS, a.s.:

- vertikální obráběcí centra
- pětiosá vertikální obráběcí centra se zaměřením na výkon
- portálová obráběcí centra, horizontální obráběcí centra
- frézovací centra dle zákaznických technologií
- kovoobráběcí centra postavená na míru dle požadovaných parametrů
- číslicově řízené soustruhy dle požadavku zákazníka
- universální hrotové soustruhy s CNC řízením
- soustružnická obráběcí centra pro střední i velké firmy
- kovoobráběcí soustružnické stroje, otočné vrtačky
- kovoobráběcí stroje, obráběcí centra se zárukou kvality (Justice, © 2012)

## 6.2 Charakteristika firmy KOVOSVIT MAS, a. s.

Společnost KOVOSVIT MAS má 70letou tradici ve výrobě a vývoji obráběcích strojů. Firma byla mnohokrát oceněna za technický přínos ve vývoji obráběcích strojů v České republice. Svým výrobním sortimentem je orientována hlavně na subdodavatele pro automobilový, energetický, letecký a strojírenský průmysl. Firmou KOVOSVIT MAS jsou nabízeny zákazníkům komplexní služby, individuální řešení, flexibilitu, výrobky nejvyšší kvality a odpovídajícího servisu.

V současné době je dodáván společností svým zákazníkům v tuzemsku i zahraničí velmi široký sortiment obráběcích strojů a zákaznických služeb, pokrývající komplexně technologie frézování, pětiosého frézování, vrtání, vyvrtávání, soustružení včetně multifunkčních soustružnicko-frézovacích center. Dále je společnost zaměřena i na speciální technologie – válečkování. (KOVOSVIT MAS, a. s. © 2009)

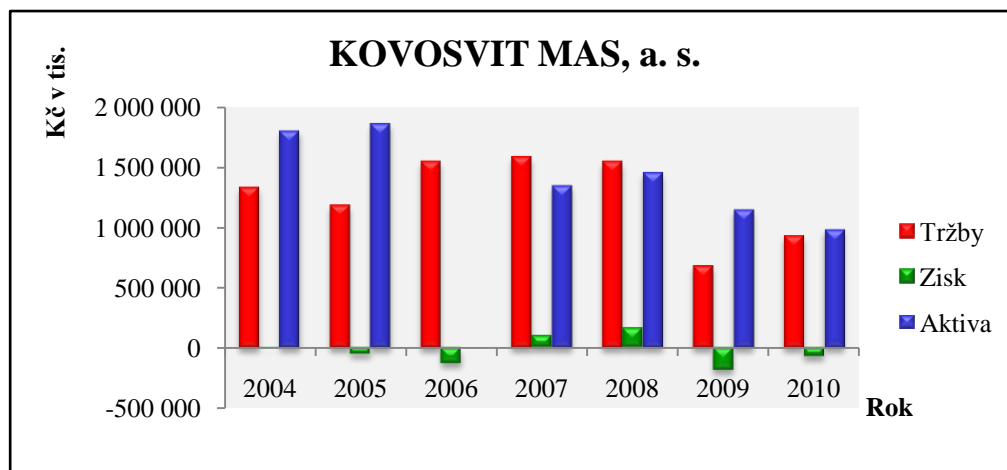
## 6.3 Základní ekonomické údaje

Rok	Tržby (v tis. Kč)	Zisk (v tis. Kč)	Aktiva (v tis. Kč)
2004	1 331 875	1 562	1 799 035
2005	1 184 013	-53 306	1 862 035
2006	1 547 600	-127 000	<sup>6</sup>
2007	1 584 106	95 469	1 346 032
2008	1 546 353	156 872	1 456 583
2009	683 308	-179 981	1 147 453
2010	932 202	-72 970	983 513

Zdroj: Podnikatel, © 2012

Tab. 4. Základní ekonomické údaje firmy KOVOSVIT MAS

<sup>6</sup> Údaj není znám.



Zdroj: Vlastní zpracování

*Graf 2. Základní ekonomické údaje firmy KOVOSVIT MAS*

Rok 2006 byl označen pro společnost KOVOSVIT MAS, a.s. rokem vysoké prodejní aktivity. Bylo dosaženo celkové výše tržeb 1 547,6 mil. Kč. V porovnání s předchozím rokem 2005 byly tržby zvýšeny o 363,5 mil. Kč. Mezi hlavní teritoria, která zaznamenala nárůst, jsou řazeny státy bývalého SNS, Polsko, Česká republika a USA. Celkový objem exportu byl vyčíslen na 901 mil. Kč, což je tvořeno 58,3 % celkového prodeje. V roce 2006 bylo dosaženo ztráty 127 mil. Kč. Ztráta je odůvodněna tvorbou opravných položek na zásoby ve výši 90 mil. Kč a pohledávek z obchodních vztahů ve výši 20 mil. Kč.

V roce 2008 začaly být ekonomické potíže výrazně projeveny i u zákazníků firmy KOVOSVIT MAS, a.s. a s tím je spojen i nárůst pohledávek z obchodního styku. Ale i přes všechny tyto nepříznivé vlivy byl tento rok pro firmu charakterizován příznivě. Bylo dosaženo zisku 157 mil. Kč při tržbách 1 546 mil. Kč. Společností KOVOSVIT MAS, a.s. byla vykázána v roce 2009 ztráta ve výši 179,98 mil. Kč. V porovnání s předchozím obdobím, tržby byly sníženy o 336,85 mil. Kč. Tržby společnosti dosáhly v roce 2009 přibližně 686,45 mil. Kč, což je o 55,94 % méně než v předcházejícím roce. Celková aktiva společnosti byla vyčíslena ke konci roku na 1,15 mld. Kč.

Rok 2010 byl stále pro společnost KOVOSVIT MAS, a.s. stále poznamenán dopadem ekonomické krize. V objemu tržeb bylo dosaženo 932,2 mil. Kč, čímž je meziročně představován nárůst o 249 mil. Kč. Mezi hlavní teritoria jsou řazeny státy Česká republika, Polsko a další státy Evropské unie. Celkový objem exportu byl vyčíslen na 502,2 mil. Kč, což je tvořeno 53,9 %.

## 7 HAAS (TEXIMP), S. R. O.



Zdroj: (Teximp, © 2007)

*Obr. 6. Teximp Logo*

**Název subjektu:** TEXIMP, spol. s r.o.  
**IČO:** 45790621  
**Sídlo:** Praha 9 - Kbely, Mladoboleslavská 908, PSČ 197 00

### 7.1 Předmět podnikání

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení (Justice, © 2012)

### 7.2 Charakteristika firmy HAAS (Teximp), s. r. o.

Činnost společnosti je zaměřena na prodej a servis CNC obráběcích strojů a jejich příslušenství. Zákazníkům jsou nabízeny rovněž kompletní řešení výroby dodávky stroje na klíč pro konkrétní aplikaci, jehož součástí je poradenství s výběrem vhodného zařízení, zaškolení obsluhy, dodávka technologie - seřízení stroje, záruční a pozáruční servis.

Ve firmě je zavedeno pravidelné školení pracovníků. Díky tomu je u výrobců strojů zabezpečeno rychlé předávání know-how na zákazníky.

Pro celoroční předvádění nových strojů byly v české a slovenské republice vybudovány předváděcí technologické centra - TTC Teximp Praha a TTC Teximp Beluša, kde je předvedena i expozice strojů.



V TTC Teximp jsou předváděny technologie obrábění na dílech zákazníků. Ještě před konečným výběrem stroje je možnost se seznámit se způsobem obrábění a mít tak zároveň 100% garanci jeho výrobního času a výrobních nákladů. Divize Teximp Brno posiluje obchodní a servisní aktivity na Moravě a Slezsku.

Teximp s.r.o. je 100% dceřinou společností firmy Teximp SA se sídlem ve Švýcarsku. Teximp SA má další dceřiné společnosti na Slovensku, ve Slovinsku, Chorvatsku, Srbsku, Rumunsku a Bulharsku.

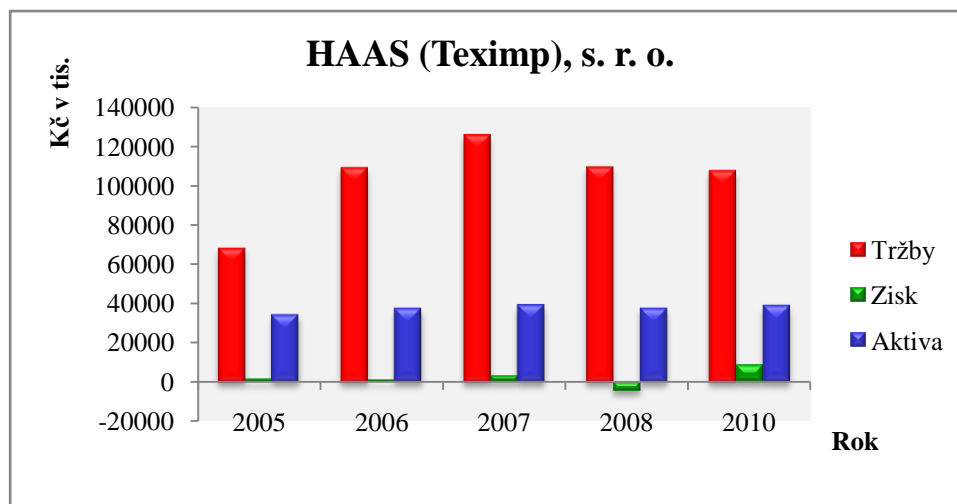
Firma je zaměřena na poradenství a prodej CNC obráběcích strojů, nástrojů, upínání, měřicí přístroje, na technické a komerční poradenství. Pro zajištění zisku musí být stanoven výborný poměr cena stroje/výkon. Mezi servis a služby je řazen záruční a pozáruční servis, garance dodávek náhradních díků minimálně 10 let, rozsáhlý sklad náhradních dílů, příslušenství strojů a nástrojové držáky. (Teximp, © 2007)

### 7.3 Základní ekonomické údaje

Rok	Tržby (v tis. Kč)	Zisk (v tis. Kč)	Aktiva (v tis. Kč)
2005	68 298	1 199	33 782
2006	108 922	775	37 115
2007	125 604	2 737	38 794
2008	109 223	-4 554	37 074
2010	107 393	7 947	38 585

Zdroj: Podnikatel, © 2012

Tab. 5. Základní ekonomické údaje firmy Teximp



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3. Základní ekonomické údaje firmy Teximp

Jak je znázorněno na grafu, tržby firmy Teximp do roku 2007 byly stále zvyšovány. V roce 2006 bylo dosaženo tržeb 108 922 tis. Kč, tedy byly zvýšeny o 40 624 tis. Kč oproti minulému roku. Následující rok se tržby opět zvýšily, a to o 16 682 tis. Kč, což je asi o 15,3 %.

V roce 2008 byly tržby sníženy na 109 223 tis. Kč, tedy o 16 381 tis. Kč. Jako důvod může být uveden určitě dopad krize na odběratele. Údaje o roku 2009 nebyly zjištěny. Tržby v roce 2010, jak je znázorněno na grafu, nebyly téměř změněny od roku 2008. Z důvodu, že nejsou známy tržby v roce 2009, nemůže být posouzeno, zda byly tržby zvýšeny nebo sníženy.

Pokud je pozornost zaměřena na zisky firmy, je na první pohled zřejmé, že rok 2008 nebyl příznivý ani z hlediska zisků. V roce 2007 byl zisk vyčíslen na 2 737 tis. Kč. Další rok už byl zisk snižen na ztrátu 4 554 tis. Kč, Snižen byl tedy o 7 291 tis. Kč.

V roce 2010 byl zisk vrácen zpět do pozitivních čísel a dokonce v roce 2010 bylo dosaženo nejvyššího zisku za období 2005 - 2010. U zisku bylo dosaženo úrovně 7 947 tis. Kč, což je nárůst o 12 501 tis. Kč oproti roku 2008. Na rok 2009 není brán ohled, jelikož údaj není znám.

## 8 DMG CZECH S.R.O. DECKEL MAHO GILDEMEISTER



Zdroj: (DMG, © 2012)

*Obr. 7. DMG GILDEMEISTER Logo*

<b>Obchodní firma:</b>	DMG Czech s.r.o. DECKEL MAHO GILDEMEISTER
<b>Sídlo:</b>	Brno - Brněnské Ivanovice, Kaštanová or.č.8. č.p.392, PSČ 620 00
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným

### 8.1 Předmět činnosti:

Zastoupení pro Českou republiku a Slovensko:

- soustružnické stroje a centra od GILDEMEISTER, GRAZIANO a FAMOT
- frézovací stroje
- obráběcí centra a laserové stroje od DECKEL MAHO
- ultrazvukové stroje od firmy SAUER
- obchod s náhradními díly, školení
- nová řada ekonomicky výhodných frézek a soustruhů z řady DMG ECOLINE
- pořádání dnů otevřených dveří v předváděcím centru v Brně (každoročně v dubnu) a také ve výrobních závodech (Justice, © 2012)

## **8.2 Charakteristika firmy DMG Czech s.r.o. DECKEL MAHO GILDEMEISTER**

Společnost DMG GILDEMEISTER Czech je řazen k 64 světovým obchodním a servisním zastoupením koncernu GILDEMEISTER. Firmou jsou nabízeny CNC obráběcí stroje a centra, školení, servis, poradenství. Firmou je uvedeno pro soustružení 8 typových řad a 38 druhů strojů, pro frézování 6 typových řad a 42 provedení strojů, v nekonvenčních technologiích stroje pro obrábění ultrazvukem a laserem.

Společnost GILDEMEISTER je značena jako světový lídr výroby obráběcích strojů na bázi soustružnických, frézovacích technologií a dále technologií Lasertec a Ultrasonic. Jsou nabízeny inovativní strojní technologie, kompetentní servisní služby a potřebám zákazníků uzpůsobené softwarové produkty. Stěžejní kompetence jsou doplněny inteligentními řešeními pro perspektivní trh obnovitelných energií. Četnými inovacemi orientovanými na potřeby zákazníků určuje společnost GILDEMEISTER světové trendy.

Výhradním zástupcem GILDEMEISTER GROUP pro ČR a SR jsou nabízeny stroje pro nástrojárny a přesné kovoobrábění. GILDEMEISTER CNC soustružnické stroje a centra, DECKEL MAHO CNC frézovací stroje a centra. LASERTEC - laserové obrábění. ULTRASONIC - ultrazvukové frézování. Firma se pyšní novou řadu ekonomicky výhodných frézek a soustruhů řady DMG ECOLINE. DMG GILDEMEISTER je zajišťováno několik služeb jako je prodej, servis, školení, náhradní díly. Jsou pořádány dny otevřených dveří v předváděcím centru v Brně, které se konají každý rok v dubnu.

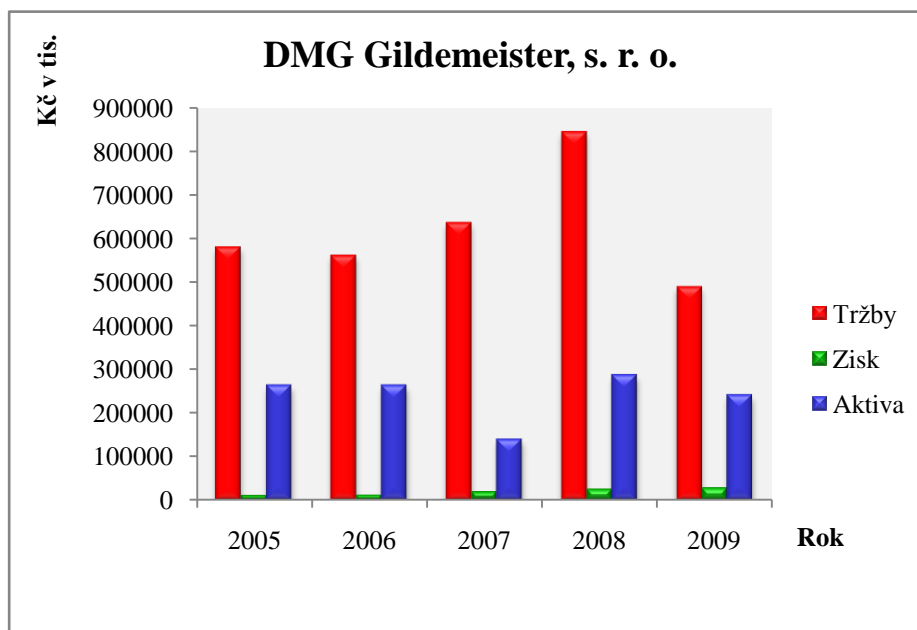
(DMG, © 2012)

### 8.3 Základní ekonomické údaje

Rok	Tržby (v tis. Kč)	Zisk (v tis. Kč)	Aktiva (v tis. Kč)
2005	581 096	10 324	262 708
2006	561 616	11 217	262 082
2007	636 976	18 047	139 369
2008	845 101	23 818	286 150
2009	489 427	26 691	240 186

Zdroj: Podnikatel, © 2012

Tab. 6. Základní ekonomické údaje firmy DMG GILDEMEISTER



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4. Základní ekonomické údaje firmy DMG GILDEMEISTER

Tržby firmy DMG GILDEMEISTER byly do roku 2008 vyvíjeny pozitivně. V roce 2006 sice byly sníženy o 19 480 tis. Kč, ale následující rok zase tržby zvýšeny o 75 360 tis. Kč na 636 976 tis. Kč. V roce 2008 bylo dosaženo firmou DMG GILDEMEISTER nejvyšších

tržeb. Tržby byly vyšplhány až na 845 101 tis. Kč, což znamená nárůst asi o 32,7 %. Zde je vidět, že krize ještě ve firmě nebyla projevena.

Ale v roce 2009, kdy tržby sníženy na 489 427 tis. Kč, což je pokles o 355 674 tis. Kč, začala být krize zřejmě projevována. Tržby byly sníženy o 42 %.

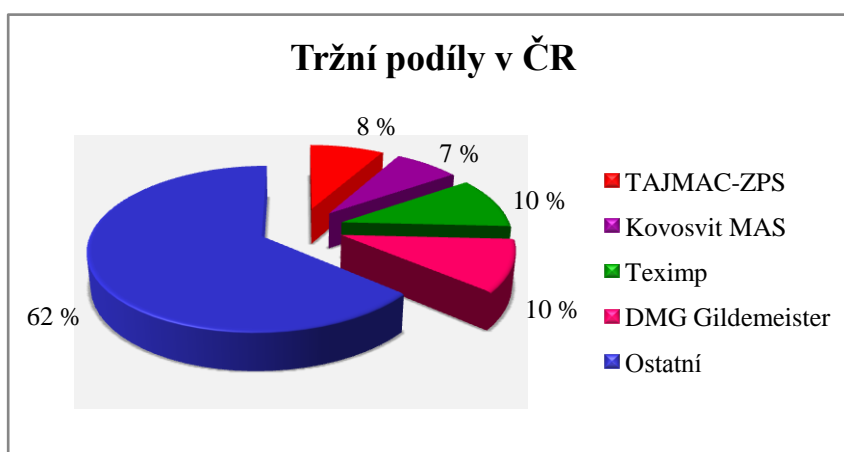
Co se týče oblasti hospodářského výsledku, je viditelné, že firma DMG GILDEMEISTER za posledních několik let nebyla ve ztrátě. Naopak byly zisky stále zvyšovány. V roce 2005 byl zisk vyčíslen na 10 324 tis. Kč. a v roce 2009 už na 26 691 tis. Kč. V porovnání byly zvýšeny od roku 2005 do roku 2009 o 158,5 %.

## SROVNÁNÍ TRŽNÍCH PODÍLŮ FIREM

Tržní podíly v ČR	
TAJMAC-ZPS	8 %
KOVOSVIT MAS	7 %
Teximp	10 %
DMG GILDEMEISTER	10 %
Ostatní	62 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 7. Tržní podíly



Zdroj: Vlastní

Graf 5. Tržní podíly v ČR

Na grafu jsou znázorněny tržní podíly vybraných firem v České republice. Na grafu je viditelné, že největší tržní podíl, což je 10 %, je zaujímán firmou Teximp a DMG GILDEMEISTER. O něco menší, a to o 2 %, je obsazeno firmou TAJMAC-ZPS, což je tvořeno 8 %. Něco okolo 7 % je zaujímáno poslední firmou, tedy KOVOSVIT MAS.

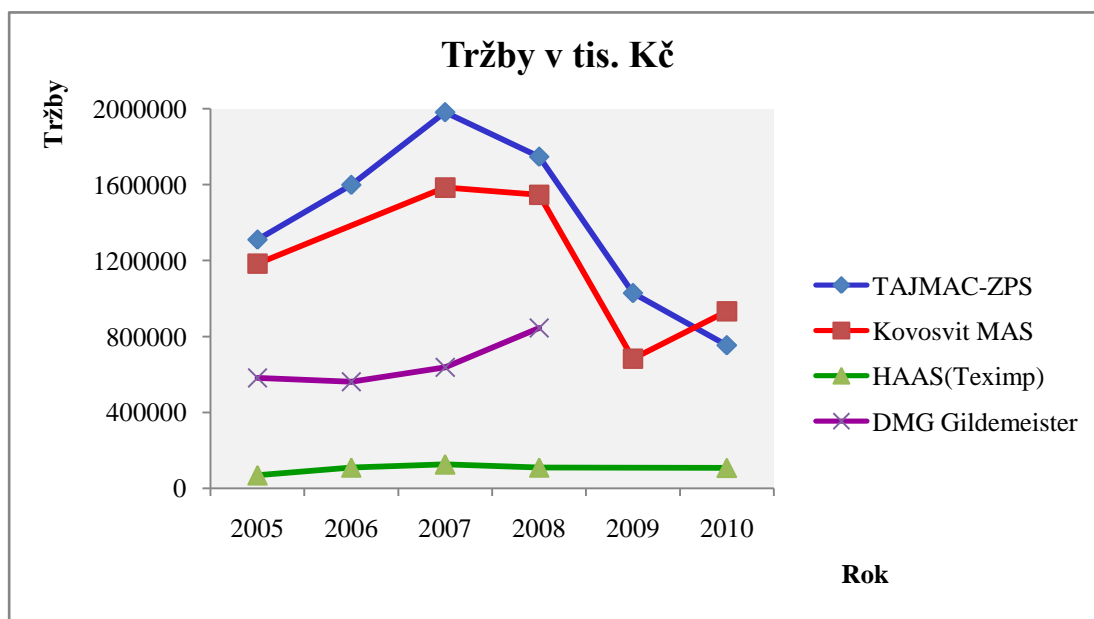
Ostatních 62 % je pokryto ostatními konkurenčními firmami. Např. firma HERMLE, jejíž tržní podíl v českém zastoupení je tvořen skoro 6 %, podíl firem MAKINO a MAZAK je tvořen asi 3 %.

## 9 SROVNÁNÍ TRŽEB

Tržby v tis. Kč				
Rok	TAJMAC-ZPS	KOVOSVIT MAS	HAAS (Teximp)	DMG GILDEMEISTER
2005	1 310 344	1 184 013	68 298	581 096
2006	1 598 424	1 547 600	108 922	561 616
2007	1 981 309	1 584 106	125 604	636 976
2008	1 747 168	1 546 353	109 223	845 101
2009	1 028 133	683 308	<sup>7</sup>	489 427
2010	753 290	932 202	107 393	<sup>8</sup>

Zdroj: Podnikatel, © 2012

Tab. 8. Přehled tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6. Srovnání tržeb

<sup>7</sup> Údaj není znám.

<sup>8</sup> Údaj není znám.



Na grafu jsou porovnány firmy TAJMAC-ZPS, KOVOSVIT MAS, HAAS (Teximp) a DMG GILDEMEISTER, vzhledem na jejich tržby v období 2005 – 2011. Některé údaje nejsou uvedeny, jelikož nejsou zveřejněny na stránce [www.justice.cz](http://www.justice.cz). Všechny údaje jsou v tis. Kč.

Co se týče vývoje tržeb firmy TAJMAC-ZPS, je vidno, že tržby byly do roku 2007 stále zvyšovány, ale díky přicházející krizi v roce 2008 začaly být rychle snižovány. Dále je zřetelné, že tržby firmy TAJMAC-ZPS jsou pohybovány od 700 mil. Kč do 2 mld. Kč. Z grafu je zřejmé, že ve firmě TAJMAC-ZPS bylo dosaženo nejvyšších tržeb v každém roce z těchto vybraných firem. Jedním z možných důvodů může být uveden fakt, že touto firmou jsou prodávány stroje s vyššími cenami v porovnání s konkurencí. Důvodem vyšších prodejních cen může být uvedena zejména vysoká kvalita nabízených strojů.

Jak je zakresleno v grafu, firmou KOVOSVIT MAS je v oblasti tržeb obsaženo druhé místo. Její tržby jsou pohybovány od 600 mil. Kč do 1 600 mil. Kč. Tržby firmy KOVOSVIT MAS jsou vyvíjeny podobně jako tržby firmy TAJMAC-ZPS. Ceny strojů této firmy jsou stanoveny průměrně, a proto má možná o trochu nižší tržby jako firma TAJMAC-ZPS.

Tržby firmy DMG GILDEMEISTER jsou zřetelně o mnoho nižší jak tržby firmy TAJMAC-ZPS nebo KOVOSVIT MAS. Tržby firmy DMG GILDEMEISTER jsou pohybovány od 480 mil. Kč do 850 mil. Kč. Tržby této firmy byly do roku 2008 vyvíjeny pozitivně, stále byly zvyšovány. Po roce 2008 nebylo zjištěno, zda byly zvyšovány dále, nebo na nich byla odražena krize. Tato firma je zastoupením pro Českou republiku a je podstatně menší než jsou firmy TAJMAC-ZPS nebo KOVOSVIT MAS. Důvodem podstatně nižších tržeb ve srovnání s TAJMAC-ZPS a KOVOSVIT MAS je skutečnost, že touto firmou jsou nabízeny stroje za podstatně vyšší ceny, které řada tuzemských zákazníků odmítá akceptovat.

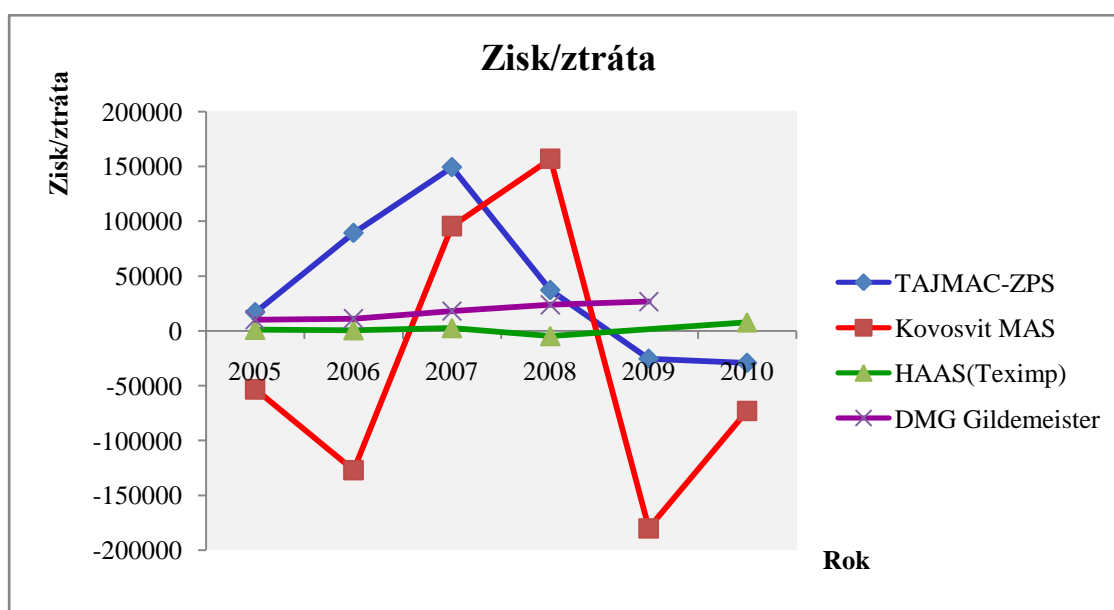
Tržby firmy Teximp jsou viditelně nejnižší. Jsou pohybovány jen od 68 mil. Kč. do 109 mil. Kč. Tržby jsou vyvíjeny pozitivně do roku 2008, kdy byly stále zvyšovány. Po krizi byly tržby nepatrně sníženy, ale nejde o velké skoky jako u firmy TAJMAC-ZPS.

## 10 SROVNÁNÍ HOSPODÁŘSKÝCH VÝSLEDKŮ

Zisk/ztráta v tis. Kč				
Rok	TAJMAC-ZPS	KOVOSVIT MAS	HAAS (Teximp)	DMG GILDEMEISTER
2005	16 922	-53 306	1 199	10 324
2006	89 281	-127 000	775	11 217
2007	149 288	95 469	2 737	18 047
2008	37 133	156 872	-4 554	23 818
2009	-25 558	-179 981		26 691
2010	-29 309	-72 970	7 947	

Zdroj: Podnikatel, © 2012

Tab. 9. Přehled hospodářských výsledků



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7. Srovnání hospodářských výsledků

<sup>9</sup> Údaj není znám.<sup>10</sup> Údaj není znám.

V tomto grafu jsou porovnány hospodářské výsledky (zisk/ztráta) firem TAJAMC-ZPS, KOVOSVOT MAS, Teximp a DMG GILDEMEISTER v letech 2005 – 2011. Údaje jsou opět v tis. Kč. V tomto grafu opět chybí pár údajů, které nejsou známy.

V grafu je vidno, že nejvyššího zisku bylo dosaženo firmou KOVOSVIT MAS v roce 2008. I přes nepříznivé vlivy tohoto roku bylo firmou dosaženo zisku 157 mil. Kč. Následující rok už pro firmu nebyl tak příznivý a bylo dosaženo největší ztráty ze všech firem. Ztráta byla vyčíslena na úroveň 180 mil. Kč, což dělá pokles oproti minulému roku o 336 mil. Kč. Firma je i následující pohybována ve ztrátách.

Zisky firmy TAJMAC-ZPS byly od roku 2005 do roku 2007 stále zvyšovány. V roce 2007 bylo dosaženo nejvyššího zisku, který byl 149 288 tis. Kč. V roce 2008 byl zisk snížen o 112 155 tis. Kč. Následující dva roky byla firma ve ztrátě. V roce 2011 byla firma přehoupnuta přes krizi a opět se stává ziskovou.

Podle grafu bylo zjištěno, že firma Teximp má nejnižší zisky, ale také nejnižší ztráty. Nejvyššího zisku bylo dosaženo v roce 2010, což činilo necelých 8 mil. Oproti roku 2008 je to nárůst o 12,5 mil. Kč.

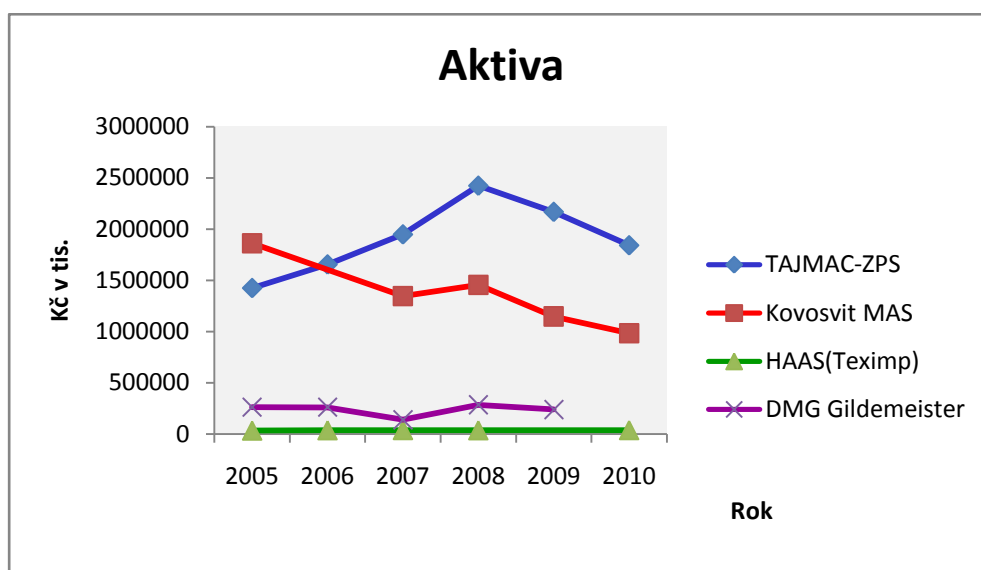
Jediná firma, která od roku 2005 nebyla zasažena ztrátou, je firma DMG GILDEMEISTER. Zisky této firmy jsou sice nepatrné, ale každým rokem zvyšovány, což je určitě pozitivní.

## 11 SROVNÁNÍ AKTIV

Aktiva				
Rok	TAJMAC-ZPS	KOVOSVIT MAS	HAAS (Teximp)	DMG GILDEMEISTER
2005	1 423 788	1 862 035	33 782	262 708
2006	1 654 132	<sup>11</sup>	37 115	262 082
2007	1 947 459	1 346 032	38 794	139 369
2008	2 423 017	1 456 583	37 074	286 150
2009	2 167 483	1 147 453	<sup>12</sup>	240 189
2010	1 840 870	983 513	38 585	<sup>13</sup>

Zdroj: Podnikatel, © 2012

Tab. 10. Přehled aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8. Srovnání aktiv

<sup>11</sup> Údaj není znám.<sup>12</sup> Údaj není znám.<sup>13</sup> Údaj není znám.

Na posledním grafu jsou srovnány výše aktiv, jiným slovem výše majetku, který byl firmami TAJMAC-ZPS, KOVOSVIT MAS, HAAS (Teximp) a DMG GILDEMEISTER v letech 2005 – 2010 vlastněn. Číselné údaje jsou v tis. Kč. Podle grafu je viditelné, že firma TAJMAC-ZPS má majetek v nejvyšší hodnotě, zatímco firma DMG Teximp nejnižší. V jediném roce, cože je rok 2005, neměla firma TAJMAC-ZPS nejvyšší aktiva, ale byla to firma KOVOSVIT MAS. Aktiva firmy TAJMAC-ZPS byly do roku 2008 zvyšovány, ale důsledkem krize v následujících letech snižovány, jako je tomu i u ostatních firem.

## NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V teoretické části byly popsány tři obecné konkurenční strategie, prvenství v celkových nákladech, diferenciaci a soustředění pozornosti.

Konkurenční strategii „Prvenství v celkových nákladech“ by zřejmě nebylo vhodné využívat firmou TAJMAC-ZPS. Při této strategii je výhoda tvořena velkým tržním podílem, kterým by bylo firmě umožněno uspořít při nákupech, a tím byly snižovány náklady. Tržní podíl této firmy je tvořen 8 %, což je dost, ale jsou i firmy, které mají tržní podíl vyšší jako je DMG GILDEMEISTER nebo firma Teximp. Pokud by chtěla být firma zaměřena na tuto strategii, bylo by nejlepší zjednodušit konstrukci, čímž by byla usnadněna výroba. Ale to by nebylo nejvhodnější řešení, protože obráběcí stroje si vyžadují přesnou konstrukci, aby bylo dosaženo vysoké kvality a dobrých technických parametrů. Takže pokud jde o výrobu obráběcích strojů, kterou se firma TAJMAC-ZPS zabývá, tato strategie by rozhodně nebyla navržena na zavedení do firmy.

Společnost TAJMAC-ZPS je velmi zaměřena na inovaci produktů. Už jen z tohoto důvodu by byla vhodnějším řešením navržena strategie „diferenciaci“. Firma je na jednu stranu nucena nabízet nadstandardní služby a individuální přístup, jelikož kvalita a technické parametry strojů asijské provincie neustále stoupají. Výhodou firmy je, že jejich výrobky jsou neustále inovovány a zlepšovány. Je velice důležité být něčím výjimečný, odlišný od konkurence. Firma TAJMAC-ZPS je nyní zaměřena na vývoj nové řady velkých portálových center, řady INFINITY LINE. Tyto stroje budou disponovat takovými technickými parametry, které nejsou řadou konkurentů v nabídce ještě zavedeny. Tyto stroje jsou provedeny univerzálně a stavebnicově a může tak být uspokojena široká škála zákazníků.

Strategie „soustředění pozornosti“ by také mohla být uvedena jako možné řešení. Tato strategie je zaměřena na konkrétní odběratele, segment výrobní řady nebo geografický trh jak bylo zmíněno v teoretické části. Tady je firma orientována na segmenty trhu, kde není nárůst dovážených strojů tak markantní, nebo je na nich z pohledu konkurentů technologická bariéra. I z tohoto důvodu byly zaměřeny vývojové aktivity na vývoj nové řady. Zde by mohla být soustředěna pozornost na hlavní cíl, což je proniknout do Indie a Číny.

Měly by být udržovány co nejlepší vztahy se svými dodavateli, nebo pokud možno hledání nových potenciálních dodavatelů z důvodu neustálého zvyšování cen stávajících dodavatelů.

Zákazníci firmy by měli být jakýmkoliv způsobem přesvědčováni o tom, že cena strojů není nejdůležitějším faktorem, např. názorným předvedením strojů, aby z toho důvodu nedocházelo ke ztrátám zákazníků.

Měly by být stále inovovány výrobky společnosti, navrhovány a zaváděny nové výrobní řady, nebo rozšiřován komplex služeb. Mohla by být zavedena spolupráce s dalšími vědeckými a vzdělávacími institucemi jako např. Vysoké učení technické v Brně nebo Akademie věd České republiky.

Aktivity firmy TAJMAC-ZPS by měly být orientovány také na její slabé stránky. Jednou ze slabých stránek jsou uváděny výrobní náklady strojů. Měl by být nakupován levnější materiál, což není v dnešní době nejjednodušším řešením, jelikož ceny dodavatelů jsou stále zvyšovány nebo by měli být získáni zcela noví dodavatelé.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jaká je konkurence v odvětví výroby obráběcích strojů, porovnat konkurenční firmy a tím zjistit, v čem je firma TAJMAC-ZPS lepší než ostatní konkurenční firmy, jaké jsou silné a slabé stránky a v důsledku navrhnout konkurenční strategii a tím dosáhnout zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

V teoretické části byla prostudována literatura k danému tématu se zaměřením na analýzu konkurence. Byl popsán postup při analýze konkurence, Porterův pětifaktorový model, SWOT analýza a tři obecné strategie.

V této práci byly srovnány firmy TAJMAC-ZPS, KOVOSVIT MAS, Teximp a DMG GILDEMEISTER. Nejdříve byly popsány samostatně včetně znázornění jejich základních ekonomických údajů, jako je výše tržeb, výše hospodářského výsledku a výše majetku firmy, v období 2005 - 2011 a poté byly tyto údaje porovnány mezi sebou.

Z průzkumu bylo zjištěno, že firma TAJMAC-ZPS funguje velmi dobře a prosperuje. V předchozích tabulkách a grafech bylo jasně vidět, že firma TAJMAC-ZPS, co se týče výše tržeb, převyšuje viditelně ostatní firmy a to ve všech obdobích. Stejně tak je tomu i v případě výše aktiv, kdy má tato firma nejvyšší čísla co se týče majetku firmy. Z pohledu hospodářského výsledku, byla firma TAJMAC-ZPS většinu let v zisku, pouze dva roky po ekonomické krizi byla ve ztrátě, s čímž ovšem firma určitě počítala.

Firma TAJMAC-ZPS má v porovnání s většinou konkurentů, mimo firmu DMG GILDEMEISTER, nadprůměrné ceny strojů. Díky vysoké kvalitě strojů a vysokým technickým parametrům si však firma vyšší ceny dovolit může. Hlavním cílem firmy je zvýšení prodeje v teritoriích Indie a Číny. V důsledku byla navržena firmě strategie diferenciaci a strategie soustředění pozornosti, díky kterým by tento cíl mohl být uskutečněn.

Je zcela nepochybné, že všechny kroky, které firma podniká, jsou chytré, promyšlené a správné. Možná by nebylo špatným nápadem spojit konkurenční strategii „diferenciaci“ a „soustředění pozornosti“ při uskutečňování cíle zvýšení prodeje strojů v Indii a Číně. Firma by mohla zavést novou řadu orientovanou přímo na tyto destinace, aby byli zákazníci v těchto destinacích uspokojeni.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.
3. KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, 2006. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
4. PORTER, Michael E., 1994. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
5. PORTER, Michael E., 1993. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
6. SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel, 2006. Strategická analýza. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
7. DMG: DMG Czech. *cz.dmg.com* [online]. [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://cz.dmg.com/en,dmg,dmg-czech>
8. JUSTICE. Obchodní rejstřík. *or.justice.cz* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
9. KOVOSVIT. Novinky. *kovosvit.cz* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.kovosvit.cz/cz/news/>
10. STRATEG. Strategická analýza. *strateg.cz* [online]. [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)
11. TAJMAC-ZPS. Firma. *tajmac-zps.cz* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.tajmac-zps.cz/cs/profil-spolecnosti>
12. TEXIMP. [online]. © 2007 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: [http://www.teximp.cz/article.php?doc=o\\_nas&static=1](http://www.teximp.cz/article.php?doc=o_nas&static=1)
13. VLASTNÍ CESTA. Porterův model konkurenčních sil. *vlastnicesta.cz* [online]. © 2006-2009 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ZPS Závody přesného strojírenství

ČVUT České vysoké učení technické

CNC Computer Numerical Control

DMG Deckel Maho Gildemeister

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Matice identifikace konkurentů .....	12
Obr. 2. Porterův pětifaktorový model .....	15
Obr. 3. Diagram SWOT analýzy .....	23
Obr. 4. TAJMAC-ZPS Logo.....	29
Obr. 5. KOVOSVIT MAS Logo.....	37
Obr. 6. Teximp Logo .....	40
Obr. 7. DMG GILDEMEISTER Logo .....	43

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. SWOT analýza.....	24
Tab. 2. SWOT analýza.....	31
Tab. 3. Základní ekonomické údaje firmy TAJMAC-ZPS.....	34
Tab. 4. Základní ekonomické údaje firmy KOVOSVIT MAS.....	38
Tab. 5. Základní ekonomické údaje firmy Teximp .....	41
Tab. 6. Základní ekonomické údaje firmy DMG GILDEMEISTER .....	45
Tab. 7. Tržní podíly .....	47
Tab. 8. Přehled tržeb .....	48
Tab. 9. Přehled hospodářských výsledků.....	50
Tab. 10. Přehled aktiv .....	52

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Základní ekonomické údaje firmy TAJMAC-ZPS.....	35
Graf 2. Základní ekonomické údaje firmy KOVOSVIT MAS.....	39
Graf 3. Základní ekonomické údaje firmy Teximp .....	42
Graf 4. Základní ekonomické údaje firmy DMG GILDEMEISTER .....	45
Graf 5. Tržní podíly v ČR.....	47
Graf 6. Srovnání tržeb.....	48
Graf 7. Srovnání hospodářských výsledků .....	50
Graf 8. Srovnání aktiv.....	52

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Nabídka firem TAJMAC-ZPS, KOVOSVIT MAS, Teximp a DMG Gildemeister

**PŘÍLOHA P I: NABÍDKA FIREM TAJMAC-ZPS, KOVOSVIT MAS,  
TEXIMP A DMG GILDEMEISTER**

<b>TAJMAC-ZPS</b>	<b>KOVOSVIT MAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertikální obráběcí centra</li> <li>- Horizontální obráběcí centra</li> <li>- Portálová obráběcí centra</li> <li>- Multifunkční obráběcí centra</li> <li>- Vícevřetenové automaty</li> <li>- Dlouhotočné automaty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertikální obráběcí centra</li> <li>- Horizontální obráběcí centra</li> <li>- Pětiosá obráběcí centra</li> <li>- Multifunkční obráběcí centra</li> <li>- Portálová obráběcí centra</li> <li>- CNC soustruhy</li> <li>- CNC univerzální hrotové soustruhy</li> <li>- Soustružnická centra</li> <li>- Hluboké válečkování hřídelových součástí</li> </ul>
<b>HAAS (Teximp)</b>	<b>DMG GILDEMEISTER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertikální centra</li> <li>- Horizontální centra</li> <li>- 5osá centra</li> <li>- Univerzální soustruhy</li> <li>- Soustružnická centra</li> <li>- Vícevřetenové automaty</li> <li>- Dlouhotočné automaty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatické soustruhy s NC a CNC</li> <li>- Přesné soustruhy</li> <li>- Frézky na opracování kovu</li> <li>- CNC lasery, CNC stroje</li> <li>- Obráběcí stroje</li> <li>- Kovoobráběčské stroje</li> </ul>