

Analýza konkurenceschopnosti firmy UVAX, s.r.o.

Vojtěch Špatný

Bakalářská práce
2012

 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: 2011/2012

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

Jméno a příjmení: Vojtěch ŠPATNÝ
Osobní číslo: M09129
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a ekonomika

Téma práce: Analýza konkurenceschopnosti společnosti UVAX s.r.o.

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární prameny orientované na problematiku konkurenceschopnosti a formujte teoretická východiska pro zpracování analýzy.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu společností zabývajících se kovovými výrobami, zejména kovovou výtuhou do židlí.
- Analyzujte výsledky průzkumu srovnatelných firem se společností UVAX s.r.o.
- Navrhněte kroky pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti UVAX s.r.o.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BARTES, František. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
JIRÁSEK, Jaroslav. Konkurenčnost : vítězství a porážky na kolbišti trhu. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
PŘIBOVÁ, Marie. Analýza konkurence a trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 92 s. ISBN 80-7169536-X.
SKOKAN, Karel. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 159 s. ISBN 80-7329-059-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dobroslav Němec
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání bakalářské práce: 2. dubna 2012
Termín odevzdání bakalářské práce: 18. května 2012

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Felicita 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 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 předpisy vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě díla 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 věcného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/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 16.5.2012



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

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

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jin 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 přihlídí k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je Analýza konkurenceschopnosti ve společnosti Uvax, s.r.o. Hlavním cílem práce je shromáždit nejdůležitější informace a podrobně analyzovat společnost pomocí metod: SWOT analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, BCG matice a PEST analýzy. Následně srovnám společnost s nejvýznamnějšími konkurenty a z výsledků získaných v analýze se pokusím doporučit určitá opatření a zlepšení, která by mohla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu.

Klíčová slova:

Analýza, konkurence, konkurenceschopnost, SWOT analýza, Porterova analýza, BCG matice, PEST analýza.

ABSTRACT

The topic of this bachelor thesis is Competitive analysis of company Uvax Ltd. The main objective of this work is to collect the most important information and analyze company by using methods: SWOT analysis, Porter's five forces analysis, BCG matrix and PEST analysis. Then I'll compare the company with the major competitors and from the results obtained in the analysis will try to recommend certain improvements, which could lead to improving the competitiveness of company on the market.

Keywords:

Analysis, competition, competitiveness, SWOT analysis, Porter's analysis, BCG matrix, PEST analysis.

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Dobroslavovi Němcovi za jeho odborné rady, připomínky a poznatky při zpracovávání bakalářské práce.

Dále děkuji vedení společnosti Uvax, s.r.o., zejména panu řediteli ing. Špatnému a majiteli panu Jurčikovi za ochotu, poskytnutí potřebných informací a jejich podporu při práci s podnikovými daty.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KONKURENCE	13
1.1 KONKURENCE.....	13
1.2 KONKURENCESCHOPNOST	13
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	14
1.4 TYPY KONKURENTŮ.....	15
1.5 DOKONALÁ KONKURENCE	15
2 KONKURENČNÍ STRATEGIE	16
3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	18
3.1 TŘI PORTEROVY KONKURENČNÍ STRATEGIE	18
3.1.1 Prvenství v celkových nákladech	18
3.1.2 Diferenciace	19
3.1.3 Soustředění pozornosti	19
3.2 PĚT KONKURENČNÍCH SIL	20
3.2.1 Hrozba vstupu nových firem do odvětví	20
3.2.2 Soupeření se stávajícími konkurenty.....	20
3.2.3 Hrozba substitutů – náhradních produktů	20
3.2.4 Vyjednávací vliv odběratelů.....	21
3.2.5 Vyjednávací vliv dodavatelů	21
4 ANALÝZA SWOT	23
5 BCG MATICE	25
6 PEST ANALÝZA	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
7 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	30
8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI UVAX	31
8.1 HISTORIE A VZNIK SPOLEČNOSTI.....	31
8.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	32
8.3 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA	33
8.4 VÝVOJ KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ	33
8.4.1 Tržby	33
8.4.2 Zaměstnanci	34
8.4.3 Produktivita	35

8.5	MARKETINGOVÉ AKTIVITY	36
8.6	CERTIFIKACE	37
8.7	VÝROBNÍ PROGRAM	37
8.7.1	Standardní výroba dle katalogu výrobků UVAX	37
8.7.2	Zakázky – export	38
8.7.3	Ideal-Trade	38
8.7.4	Zakázky jednorázové.....	38
8.7.5	Zakázky stálé.....	38
8.7.6	Služby.....	39
8.7.7	Atypy výrobků.....	39
8.8	DODAVATELÉ	39
8.9	ODBĚRATELÉ.....	40
8.9.1	Zahraniční odběratelé.....	40
8.9.2	Domácí odběratelé.....	40
9	ANALÝZA PORTFÓLIA POMOCÍ BCG MATICE.....	42
9.1	HVĚZDY	42
9.2	DOJNÉ KRÁVY	43
9.3	OTAZNÍKY	43
9.4	BÍDNÍ PSI	43
10	SWOT ANALÝZA	44
10.1	SILNÉ STRÁNKY	44
10.2	SLABÉ STRÁNKY	45
10.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	46
10.4	HROZBY	46
11	PEST ANALÝZA	48
11.1	POLITICKO-LEGISLATIVNÍ VLIVY.....	48
11.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	48
11.3	SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY	49
11.4	TECHNOLOGICKÉ VLIVY	49
12	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	50
12.1	KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ.....	50
12.2	HROZBA VSTUPU DO ODVĚTVÍ	51
12.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ	53
12.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ.....	54
12.5	HROZBA SUBSTITUTŮ	55
12.6	SHRNUTÍ PORTEROVY ANALÝZY PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	56
14	LAYOUT A PORUCHOVOST STROJOVÉHO PARKU.....	63

14.1	LAYOUT – USKUPENÍ STROJŮ	63
14.2	PORUCHOVOST STROJŮ	64
15	VNĚJŠÍ KONKURENCE	66
15.1	MIVOKOR	66
15.2	D-PROGRAM.....	68
16	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	69
16.1	VÝBĚR INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	69
16.2	INOVACE STROJOVÉHO PARKU	69
16.3	PROSTOROVÉ USPOŘÁDÁNÍ STROJŮ PŘI VÝROBĚ.....	70
16.4	MULTIPROFESNOST , ŘÍZENÍ LIDSKÝCH STROJŮ, ŠKOLENÍ	71
16.5	DIVERZIFIKACE RIZIKA U VELKÝCH ODBĚRATELŮ.....	71
16.6	MARKETING	72
16.7	CERTIFIKACE	72
16.8	KONTROLA DODAVATELŮ.....	72
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM TABULEK.....	79
	SEZNAM GRAFŮ	80

ÚVOD

V současném podnikatelském období, které bylo nedávno zasaženo globální finanční a hospodářskou krizí, se prudce zvyšuje nátlak na veškeré podniky, které musí neustále bojovat s konkurencí. Vnější tlak na firmu je velmi silný a nutí podnik neustále inovovat, rozvíjet se a držet s konkurencí krok.

Spolu s nátlakem na podnik vznikl pojem konkurenceschopnost, což je vlastnost, která umožňuje podniku prosadit se na trhu. Aby mohl být podnik konkurenceschopný a měl vyšší šanci proti svým konkurentům na trhu, je třeba, aby znal podmínky trhu a měl předpoklady k dosažení zisku, který je hlavní cílem každého současného podniku.

Pro retailové zákazníky a odběratele je nejdůležitějším faktorem při nákupu zboží nebo služby cena a kvalita provedení. Podnik je tedy svázán neustálým inovováním a snižováním výrobních nákladů. S nižší cenou poskytovaného výrobku nebo služeb a kvalitním propracovaným marketingovým plánem je podnik zajímavější pro zákazníky a zároveň se stává více konkurenceschopným.

Zvýšení konkurenceschopnosti je cílem i společnosti UVAX, s.r.o., která se zabývá kovo-výrobou a drátěným programem. Na trhu je společnost již jedenáctým rokem a získala si pevné a silné jméno.

Teoretická část obsahuje literární rešerše a je zaměřena na objasnění nejdůležitějších pojmů a problematik; dále pak na rozbor analýz, zabývajících se konkurenceschopností (BCG matice, SWOT analýza, PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil).

Praktická část začíná historií a představením společnosti a jsou v ní uvedeny a okomentovány základní ekonomické ukazatele. V další části je podnik analyzován pomocí již výše vypsanych analýz, při kterých je zjišťována konkurenceschopnost, hledány rezervy a příležitosti podniku. Poslední část je věnována výrobnímu procesu a nalezení určitých rezerv v systému výroby s návrhem opatření k jejich odstranění. Nedílnou součástí práce je také analýza konkurenčních společností a návrhy na optimalizaci konkrétních nedostatečně fungujících procesů, pro zvýšení konkurenceschopnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

1.1 Konkurence

Konkurence představuje konkrétní model organizace trhu, na němž jednotlivé subjekty vedou soutěž o nejlepší podmínky získávání zdrojů, jejich užití při prodeji a při prodeji konečné produkce. (Žák a kol., 1999, s. 351)

Konkurence je jádrem úspěchu či neúspěchu všech podniků. Určuje vhodnost podnikových aktivit, které mohou přispět k jeho celkovému výkonu. Konkurence je zvyšována dobrými inovacemi, kvalitní podnikovou kulturou a správnou implementací nových nápadů. Konkurenční strategie spočívá v hledání optimálního konkurenčního postavení v průmyslu. Samozřejmě je také cílem konkurenční strategie zajistit efektivní pozici proti negativním vnitřním a vnějším silám. (Porter, 1998, s. 1)

1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost vypovídá o efektivnosti každého podniku na trhu v porovnání s jinými podniky, nabízející podobné nebo stejné produkty nebo služby. Podnik musí být konkurenceschopný, aby si udržel své místo na trhu a aby mohl dosáhnout svých cílů. Hlavními pojmy konkurence jsou cena, kvalita, diferenciací, pružnost reakce a rychlost.

- **Cena** – hodnota, kterou zákazník platí za službu nebo produkt. Často je nejdůležitějším faktorem.
- **Kvalita** – souvisí s použitým materiálem, výrobním postupem, vykonanou prací i vzhledem. Jedná se o měřítko užité hodnoty pro zákazníka, které ukazuje, zda zákazník obdržel, co požadoval.
- **Diferenciace** – je příčinou preference výrobku před výrobkem od konkurence. Je to stěžejním faktorem u zakázkové výroby a týká se mnoha rysů, např. vzhled, obsluha, záruka, náklady na provoz, atp.
- **Pružnost reakce** – schopnost rychle a efektivně reagovat na změny trhu. Předvídání změn může být velkou konkurenční výhodou podniku
- **Rychlost** – je důležitým faktorem konkurenceschopnosti. Rozumí se tím přijít na trh s novými výrobky a dát zákazníkovi, to co potřebuje za co nejnižší dobu. (Kavan, 2002, s. 49)

Konkurenceschopnost nelze úzce vymezit a není ji možno měřit žádným konkrétním jednotlivým ukazatelem konkurenční schopnost. Jde o komplexní skutečnost, jejíž některé složky lze kvantifikovat, jiné nikoliv. (Žák a kol., 1999, s. 351)

- **Kvantitativní aspekty konkurenceschopnosti**

Kvantitativní aspekty konkurenceschopnosti jsou zachyceny v ukazatelích relativní konkurenceschopnosti, systematicky zjišťovaných a na půdě OECD publikovaných jednotkových pracovních nákladů, vývoje spotřebitelských cen, vývoje exportních cen a reálného a směnového kursu. (Žák a kol., 1999, s. 352)

- **Kvalitativní aspekty konkurenceschopnosti**

Michael E. Porter hovoří o kvalitativních aspektech jako o diamantu konkurenceschopnosti. Tento diamant má 4 hlavní vrcholy – poptávku, výrobní faktory, podnikové strategie a související a podpůrná odvětví. (Žák a kol., 1999, s. 352)

1.3 Konkurenční výhoda

Dříve, než se dospělo ke komplexnímu pochopení konkurence a konkurenčnosti, byl objeven nový účinný nástroj, který ji mohl opracovat. Poločech Michael Porter nastolil otázku „konkurenční výhody“.

Ze strategické SWOT analýzy se podniky začaly orientovat směrem, který byl udáván jejich silnými stránkami. Porter propracoval teorii konkurenční výhody, tak aby se podniky primárně zaměřily na své silné stránky, aby je umocnily, vyhranily a zaměřily se na tvrdý konkurenční boj.

Konkurenční výhodou podniku může být například výrobek. Jeho konstrukce, design, užitečnost, jakost, cena, kvalita a služby, které k výrobku patří. Konkurenční výhodou v poslední době může být ekologická ohleduplnost výrobku. Dále sem může být zařazen způsob a technologie výroby, atp. (Jirásek, 2001, s. 45)

Konkurenční výhoda roste rovnoměrně s hodnotou podniku. Vynikající konkurenční výhodou je, když podnik nabízí nižší ceny, než nabízí konkurence za srovnatelné produkty; nabízí kvalitnější služby a unikátní benefity. (Porter, 1985, s. 2)

1.4 Typy konkurentů

Konkurenty můžeme dle různých individuálních reakcí rozdělit do tří skupin.

- **Konkurent laxní** – má velmi pomalé, někdy i žádné reakce na činnost konkurence.
- **Vybíravý konkurent** – reaguje pouze na vybrané útoky, jiné neřeší. Je nutné poznat jeho „klíč“.
- **Tygr** – má velmi rychlé reakce, reaguje tvrdě a téměř vždy. V boji se nevzdává a bojuje do konce.
- **Scholastický konkurent** – je nepředvídatelný a na útoky reaguje nahodile a nemá v rozhodování žádný systém (Bartes, 2011, s. 44)

1.5 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence může nastat tehdy, až nebude moci žádný výrobce ovlivnit tržní cenu. Při dokonalé konkurenci existuje velké množství malých firem, všechny mají homogenní výrobu – vyrábí stejný produkt a každá z firem je příliš malá na to, aby mohla ovlivnit tržní cenu. Při takových podmínkách má každý výrobce zcela vodorovnou poptávkovou křivku.

Svět dokonalé konkurence je místem, kde se nachází pouze „cenoví příjemci“, které vyrábějí a prodávají své výrobky a služby za dané tržní ceny. Použití pojmu dokonalé konkurence nám umožní pochopit a přijmout, jak se tento trh jeví dokonale konkurenční firmě. (Samuelson, Nordhaus, 1995, s. 541)

2 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Definovat konkurenční strategii podniku můžeme s ohledem na jeho stáří. František Bartes se odkazuje na Marcelou Deduchovou, která definovala strategii podniku dvěma způsoby.

Tradiční definice strategie firmy:

Strategie podniku je chápána jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. (Bartes, 2011, s. 101)

Moderní definice firmy:

Strategie je připravenost podniku na budoucnost. Jsou v ní stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. (Bartes, 2011, s. 101)

Konkurenční strategie nastiňuje možnosti, které podnik využívá k upevnění jeho postavení na trhu a ke zvýšení své konkurenceschopnosti. Každá strategie musí být chápána v kontextu pravidel hry konkurenčního chování, samozřejmě musí být brána v úvahu i pravidla tvořená etickými normami a politikou. Pružná strategie umožňuje firmám rychle reagovat na nové situace na trhu a využívat jich. Strategie není strnulým dokumentem, ale živým nástrojem řízení. Zajišťuje připravenost podniku na všechny potenciální situace, které mohou na trhu nastat.

Cílem konkurenční strategie je získání výhody nad konkurencí. Je to základním předpokladem zvýšení výkonnosti a produktivity podniku. (Scritube, Konkurenční strategie, 2012)

Strategické řízení využívá diferencované přístupy k formulaci konkrétní strategie. Často volený přístup je hierarchický přístup, založený na formulaci poslání, vize, cílů a strategických operací. (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 2)

- **Poslání**

Poslání vyjadřuje smysl existence podniku, identifikuje základní funkci podniku a vztah k zainteresovaným skupinám, zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům, apod.

- **Vize**

Vize je dlouhodobá vyzněná situace podniku. Je to obraz budoucnosti podniku.

- **Cíle**

Strategické cíle jsou očekávané budoucí výsledky podniku na trhu a představuje žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout. Nejčastějším a nejvýznamnějším cílem je tvorba zisku a bohatství podniku. Cíle podniku jsou reprezentovány ekonomickými a sociálními charakteristikami. Vytyčené cíle by měly splňovat určitá kritéria metody **SMART**.

S - Stimulating – stimulující

M - Measurable – měřitelné

A - Acceptable – přijatelné

R - Realistic – reálné

T - Timed – vymezené v čase

- **Strategické operace**

Cesta podniku, jak dosáhnout svých cílů, svého poslání a vize. Strategie představuje koncept celého chování podniku. Strategie mohou být zaměřeny na tvorbu nástrojů, jejichž pomocí podnik dosáhne stanovených výsledků. (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 2-3)

3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Konkurenční síly mohou být definovány jako nově vstupující společnosti a podniky na trh, nebezpečí substitutů, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, a soupeření se stávajícími konkurenty. Konkurenty se stávají pro podnik nově vstupující podniky, zákazníci, odběratelé, dodavatelé, substituty.

Všech těchto pět konkurenčních sil určuje intenzitu konkurence a ziskovost. Dokonce i podnik se silným a vlivným postavením na trhu bude mít nižší výnosy, když bude čelit výrobci levnějších substitutů. (Porter, 1994, s. 5)

3.1 Tři Porterovy konkurenční strategie

Při boji proti pěti konkurenčním silám mohou podniky použít tři existující potenciálně úspěšné a kvalitní strategie k předstížení ostatních podniků v odvětví.

- Prvenství v celkových nákladech
- Diferenciace
- Soustředění pozornosti (Porter, 1994, s. 37)

3.1.1 Prvenství v celkových nákladech

Tato strategie se stala velmi populární v sedmdesátých letech minulého století. Spočívá v prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí aplikace určitých opatření k dosažení tohoto cíle. Hlavním bodem pro podnik, při aplikaci strategie prvenství, je snížení nákladů na úplné minimum. Snížení nákladů je závislé na přísné kontrole přímých a režijních nákladů a minimalizace nákladů spojených s vývojem, službami a reklamou. Dosáhnout pozice celkových nákladů je podmíněno vysokým relativním tržním podílem.

Hned, jak firma dosáhne snížení nákladů, tak jí to přináší nadprůměrný zisk oproti konkurentům. Nízké náklady poskytují podniku zisk, který konkurenti obětovali při soupeření.

Podnik je chráněn nízkými náklady před odběrateli s velkým vlivem, protože ti mohou stlačit své ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta. (Porter, 1994, s. 38)

3.1.2 Diferenciace

Na druhém místě se mezi obecnými strategiemi řadí strategie diference. Strategie poukazuje na diferenciaci produktu nebo služeb nabízené firmou. Důsledkem diference bude vytvoření něčeho unikátního. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem. Diference image značky, technologie, užité vlastnosti, kvalitní servis pro zákazníky, rozšířená prodejní síť. Strategie diference neumožňuje podniku vyřadit a ignorovat náklady. Spíše může být řečeno, že firma nemá primární cíl minimalizaci nákladů, ale snaží se odlišit od ostatních podniků svoji jedinečností. (Porter, 1994, s. 38)

3.1.3 Soustředění pozornosti

Strategie soustředění pozornosti je zaměřena na konkrétní vytyčený okruh odběratelů, nikoliv na celkový trh. Strategie je koncipována na předpokladu, že podnik je schopný efektivněji sloužit zvolenému strategickému subjektu, než konkurence, která je zaměřená na širší okruh odběratelů. Výsledkem je, že podnik dosáhne diference, protože slouží svému odběrateli kvalitněji než ostatní, nebo vykazuje nižší náklady, popř. obojího. I když strategie soustředění pozornosti nevede k nižším nákladům či k diferenciaci v rámci celého trhu, dosahuje ale jedné nebo obou těchto pozic vůči zvolenému cíli. (Porter, 1994, s. 39)

Tabulka 1 Strategické výhody (Porter, 1994, s. 39)

	Strategická výhoda	
	Jedinečnost chápána zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
V celém odvětví	<i>Diference</i>	<i>Prvenství v celkových nákladech</i>
Jen v určitém segmentu	<i>Soustředění společnosti</i>	

3.2 Pět konkurenčních sil

3.2.1 Hrozba vstupu nových firem do odvětví

Nové podniky vstupující na trh s sebou přinášejí do odvětví novou kapacitu a snahu získat částečný nebo většinový podíl na trhu. Tyto podniky mohou snižovat stávajícím podnikům ziskovost, tlačí ceny na nižší hodnotu a zvyšují jejich náklady. Hrozba vstupů nových podniků je malá, pokud stávající podniky vstup očekávají nebo pokud jsou překážky ke vstupu do odvětví velmi vysoké. (Porter, 1994, s. 7)

3.2.2 Soupeření se stávajícími konkurenty

Mezi hlavní metody soupeření s konkurenty patří zejména nižší cena produktu, kvalitnější marketingová strategie, dlouhodobý servis pro zákazníky, prodloužení záruky, apod. K soupeření dochází z důvodu udržení své stávající pozice nebo ke zvýšení podílu na trhu. Konkurenční kroky podniků jsou ve většině případů vyvolány odvetou nebo snahou o kompenzaci. Firmy jsou na sobě tedy vzájemně závislé.

Některé formy soupeření jsou velmi rizikové. Zejména strategie snižování ceny se může z dlouhodobého hlediska projevit snížením ziskovosti celého odvětví. Naopak reklamní a marketingové kampaně mohou mít pro celé odvětví kladný vliv z důvodu zvýšení poptávky a diferenciací produktů. (Porter, 1994, s. 17)

3.2.3 Hrozba substitutů – náhradních produktů

Většina podniků na trhu soupeří s odvětvím, vyrábějící substituty, což jsou výrobky, podobných parametrů a kvalit, za nižší cenu. Substituty limitují výnosy a určují cenový strop, který si mohou podniky v odvětví účtovat.

Identifikace substitutů znamená hledání jiných substitučních produktů, které mohou plnit jeho funkci a primární úkol. Substituty zasluhující nejvyšší pozornost, jsou ty, kterým zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou produkovány odvětvími, které dosahují vysokého a stabilního zisku. (Porter, 1994, s. 23)

3.2.4 Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé a zákazníci soutěží s odvětvím a s konkurencí tak, že tlačí ceny na nižší hodnotu a usilují o zvýšení kvality a lepších služeb. Tím zároveň staví veškeré konkurenty proti sobě a snižují ziskovost celého odvětví.

Odběratelé jsou vlivní tehdy:

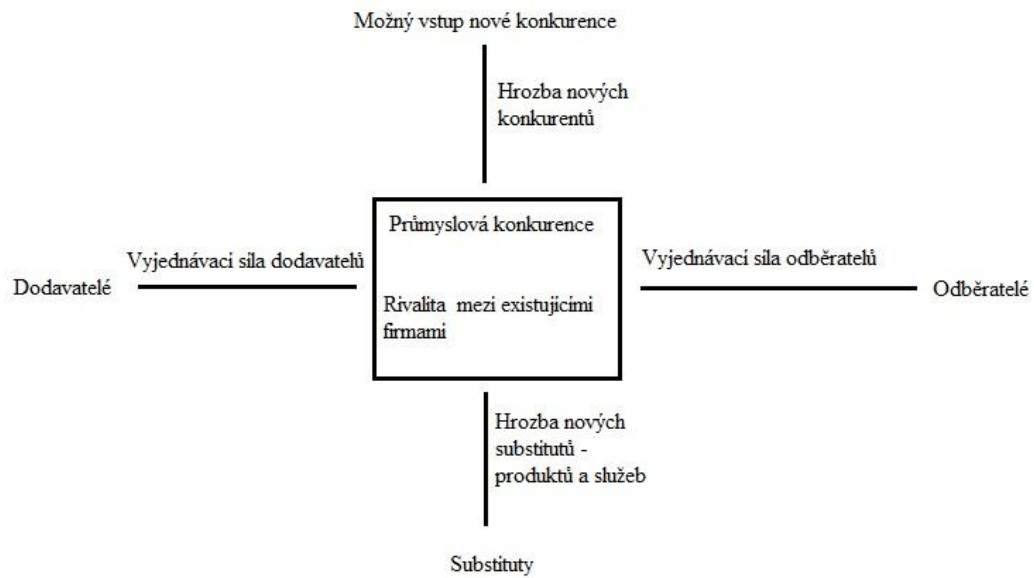
- Pokud se koncentrují a nakupují velké množství produktů v relaci s dodavatelovým objemem prodeje.
- Pokud nakupují produkty standardní a nediferenciované.
- Pokud jim nehrozí vysoké přechodové náklady.
- Pokud má nízký zisk.
- Pokud je odběratel plně informován (Porter, 1994, s. 25)

3.2.5 Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé při soutěžení nejčastěji hrozí, že zvýší ceny produktů, sníží kvalitu a servis. Největší problém je tak u velmi velkých dodavatelů, kteří mohou kompenzovat růst nákladů zvýšením cen a vytlačit ziskovost odvětví.

Dodavatelé mají vysoký vliv tehdy:

- Pokud nemusí čelit substitutům.
- Pokud není odvětví důležitým zákazníkem dodavatele.
- Pokud je nabídka kontrolovaná málo společnostmi.
- Pokud je dodavatelův produkt důležitým vstupem odběratele. (Porter, 1994, s. 27)



Obrázek 1 Pět Konkurenčních sil ovlivňujících podnik (Porter, 1998, s. 5)

4 ANALÝZA SWOT

SWOT analýza je velmi užitečným způsobem sumarizace předchozích analýz a jejich kombinování s hlavními výsledky analýzy okolního prostředí. Cílem analýzy je identifikovat, do jaké míry jsou současná strategie a její slabá a silná místa relevantní a schopna vyrovnat se s potenciálními změnami, které mohou nastat v okolním prostředí. SWOT je zkratkou anglických slov Strengths - silná místa, Weaknesses – slabá místa, Opportunities – příležitosti a Threats – hroby. Ideálním přístupem k vypracování je strukturovaná analýza a získání výsledků, které pomohou k formulaci strategie. (Johnson, Scholes, 2000, s. 161)

V prvním kroku je třeba formulovat problém, který jsme objevili při výzkumu. V kroku druhém je nutnost vypracovat stanovení cest (způsobů), jak tento konkrétní problém řešit.

V řadě případů dojde k tomu, že některé informace a data vyvolají nutnost řešit dva problémy záraz a současně je možné řešit nějaký problém dvěma řešeními. (Bartes, 2011, s. 26)

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obrázek 2 SWOT analýza (Svobodová, KISK, SWOT, 2011)

Silné stránky	Slabé stránky
Technologie	Nekvalita
Image	Neznámá značka
Kvalita	Zastaralost
Marketing	Absence Know-how
Diferenciace	
Certifikace	
Příležitosti	Hrozby
Expanze do zahraničí	Zvýšení cen energií a paliv
Technologická inovace	Zvýšení daní
Rozšíření výroby	Finanční krize
Získání zakázek (<u>vl. zprac.</u>)	

Obrázek 3 Příklad SWOT analýzy (vl. zprac.)

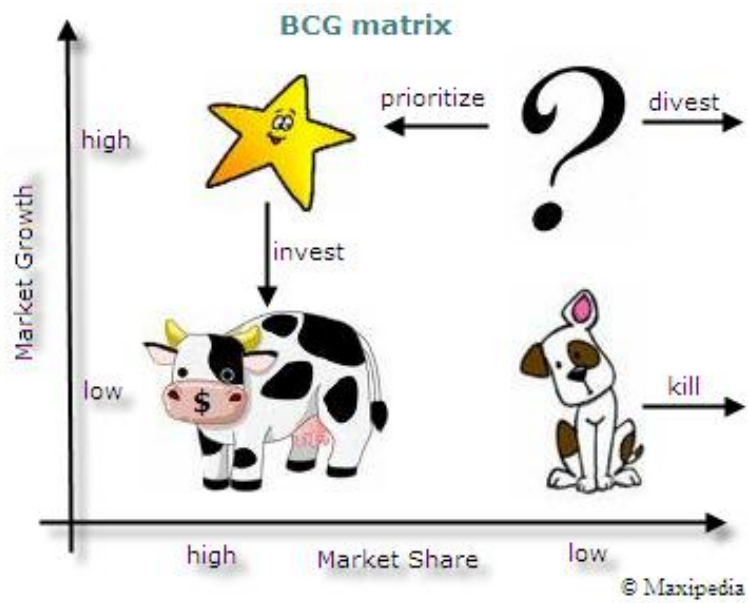
5 BCG MATICE

BCG (Boston consulting group) matice patří k nejznámějším metodám identifikace silných a slabých stránek firmy. Při analyzování podniku BCG maticí se využívá dvou základních kritérií. Růstu trhu a relativního tržního podílu. Trh je považován za dynamický, je-li jeho přírůstek vyšší o 10%. Naopak, je-li jeho přírůstek nižší, je trh považován za nízko dynamický trh. Pokud je tržní relativní podíl konkrétní firmy vyšší, než 1, je tento podíl považován za vysoký. Pokud je podíl nižší než 1, je hodnocen, jako nízký. (Bartes, 1997, s. 22)

Používáním BCG matice si musíme uvědomit, že tato metoda poskytuje pouze rámcový přehled možných konkurenčních výhod analyzovaného podniku a kvalitně neidentifikuje následky příčin, silné a slabé konkurence. (Bartes, 2011, s. 27)

Portfolio BCG současně znázorňuje u jednotlivých skupin rozdíl mezi vynaloženými a získanými prostředky. Produkty (výrobky, služby) jsou implementovány do grafu vymezeného dvěma osami. Produkty dostávají svá charakteristická jména podle umístění v grafu.

- **Hvězdy** – Produkty s vysokým relativním tržním podílem na trhu a s vysokým tempem růstu. Jsou to produkty výhodné jak z hlediska trhu, tak z hlediska podniku.
- **Dojné krávy** – Produkty s vysokým relativním tržním podílem, ale s nízkou perspektivou růstu. Z hlediska podniku jsou dojné krávy do určité doby výhodné, perspektivně dle trhu nikoliv.
- **Otazníky** – Neustále rostoucí a rozšiřující se produkty s nízkým podílem na trhu. Produkty s označením otazníků nejsou plně vyzkoušené a neznáme jejich plné uplatnění.
- **Bídící psi** – Produkty s nízkým podílem na trhu i s nízkou perspektivou do budoucna. Jsou to nevýhodné produkty pro podnik i pro trh. (Tomek, Vávrová, 2009, s. 83)



Obrázek 4 BCG matice (Maxi Pedia, BCG, 2012)

6 PEST ANALÝZA

PEST analýza se zabývá čtyřmi faktory ovlivňující podnik z politického, ekonomického, sociálního a technologického hlediska. Cílem PEST analýzy je získat obraz do budoucnosti. Neanalyzuje se současnost. Důležitost jednotlivých faktorů se může lišit. (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 19)

Tato analýza je součástí strategického plánu managementu podniku, která se vytváří, když se podnik rozhoduje nad obrazem své budoucnosti nebo realizuje nějaký konkrétní projekt. Projektem může být např. vybudování nové výrobní haly nebo investice do společnosti. (Hajíček. Marketing – Ing. Tomáš Hajíček, PEST analýza, 2012)

- **Politické a legislativní faktory**

Legislativní a politické opatření zabývající se kontrolou monopolů, kontrolou daňové politiky, vytvářením zákonů na ochranu životního prostředí, lidí, podnikatelských subjektů, spotřebitelů zaměstnanců, atp.

- **Ekonomické faktory**

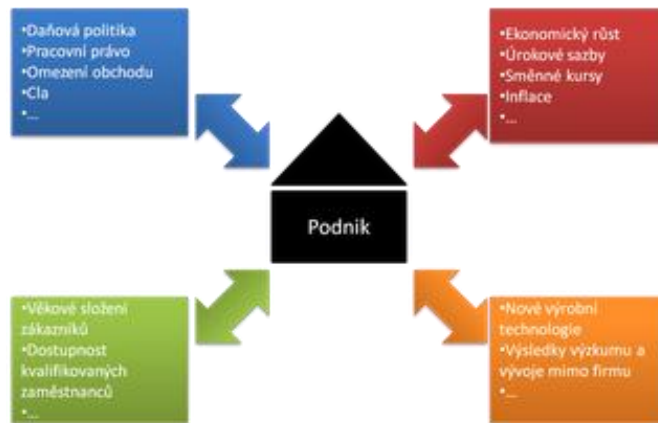
Průměrné mzdy, státní nezaměstnanost, inflace, vývoj cen, úrokové míry, kupní síla, HDP, HNP, Inflace, atp.

- **Sociokulturní faktory**

Úroveň vzdělání, demografické podmínky, mobilita, konzumní styl života, volnočasové aktivity.

- **Technologické faktory**

Rychlost zastarávání, nové objevy a vynálezy, změny technologií, státní podpora vědy, výzkumu a vývoje. (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 19)



Obrázek 5 Pest analýza (Byznys slovíčka,
PEST, 2012)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část se bude zabývat analýzami, které byly popsány v teoretické části. Dle těchto informací je struktura této části následující:

- **Představení a informace o společnosti**

V této kapitole bude společnost představena, stejně jako její historie. Bude zde popsán vývoj klíčových ukazatelů. Také budou stručně popsáni odběratelé a dodavatelé.

- **Analýza konkurenceschopnosti**

Firma bude komplexně analyzována pomocí SWOT analýzy, Porterovy analýzy, PEST analýzy a BCG matice. Výsledky analýz budou interpretovány s cílem definovat, jak je podnik konkurence schopný a jaké má možnosti zvyšování své konkurenceschopnosti.

- **Analýza výrobního procesu**

V této kapitole bude popsán výrobní proces při výrobě multifunkčního sloupu s doplňky, rozmístění strojů ve výrobní hale pro hlavní výrobu a poruchovost strojů.

- **Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti**

Na základě výsledků z provedených analýz zde budou uvedeny návrhy pro zlepšení firemní pozice v konkurenčním prostředí a na celkovém trhu.

- **Konkurenti společnosti**

Zde budou analyzovány podniky Mivokor, s.r.o. a D-program s.r.o., které jsou v současnosti pro firmu největšími konkurenty.

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI UVAX

Firma UVAX, s.r.o., zabývající se kovovými výrobami a drátěným programem do kuchyní a koupelen, vznikla zápisem do obchodního rejstříku, a to 18. 1. 2002 v Šumperku. Před tímto datem fungovala od roku 1989 jako fyzická osoba – Václav Jurčík.



Obrázek 6 Logo společnosti

(UVAX-kovovýroba, UVAX, 2012)

8.1 Historie a vznik společnosti

Historie společnosti sahá až do roku 1989, když pan Václav Jurčík, zakladatel společnosti, začal vedle svého hlavního zaměstnání úspěšně vyrábět v garáži svého domu kovové komponenty pro jízdní kola - držáky na lahve, úchytky aj. Po změně politické situace v listopadu 1989 upustil od svého původní profese a začal se plně věnovat podnikání. Nejprve si ke svému podnikání pronajal budovu patřící školskému úřadu na ulici Bratří Čapků v Šumperku, kde jeho firma sídlila až do roku 1997. Poté se přemístila do nových prostor, které si majitel koupil na ulici M. R. Štefánika v Šumperku od společnosti Hedva Moravská Třebová, kam poté přesídlil celou svou výrobu. Zde se výroba postupně rozšiřovala o nové výrobky, např. o velmi žádaný drátěný program do kuchyní a koupelen. V roce 2002 se firma stala společností s ručením omezením a byla pojmenována UVAX, s. r. o. Tato nová společnost převzala od Václava Jurčíka - fyzické osoby - všechny výrobní postupy, zaměstnance, materiál, zásoby, stroje, odběratele i dodavatele. Oproti tomu prostory a nemovitosti zůstaly ve vlastnictví pana Václava Jurčíka, který je společnosti pronajímá. Společníky firmy se kromě p. Václava Jurčíka staly jeho tři dcery a manželka. V současné době se firma dostává hlouběji na zahraniční trh, ze kterého čerpá nemálo zakázek.

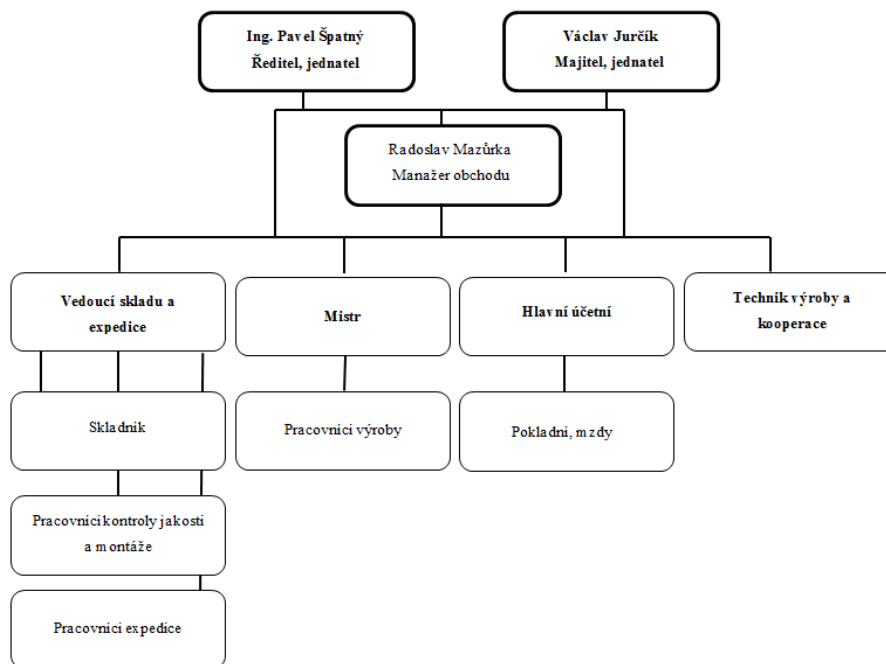


Obrázek 7 Administrativní budova (Vl. foto)

8.2 Základní údaje

Název společnosti:	UVAX, s.r.o.
IČO:	258 99 163
DIČ:	CZ25899163
Datum založení:	18. 1. 2002
Místo podnikání:	M. R. Štefánika 28, Šumperk, 787 01
Činnost podnikání:	Specializovaný maloobchod Velkoobchod Výroba kovového spotřebního zboží Výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
Počet zaměstnanců:	26
Obrat v roce 2010:	21 646 (v tisících korun)
Společníci:	Václav Jurčík – 52%, Jaroslava Jurčíková – 18%, Lenka Špatná – 10%, Dana Rollerová – 10%, Jaroslava Hlavsová – 10%
Internetové stránky:	www.uvax.cz
Internetové stránky e-shopu:	www.drateny-program.com

8.3 Organizační schéma



Obrázek 8 Organizační struktura firmy (Vl. zprac.)

Organizační struktura společnosti je přehledně vyjádřena grafu 7. Ve firmě celkem pracuje 26 zaměstnanců - tři na vedoucích pozicích, čtyři jako technickohospodářští pracovníci, jeden jako pokladní a ostatní jako dělníci.

Majitelem firmy a zároveň jejím jednatelem je p. Václav Jurčík. Ředitelem společnosti a rovněž jejím jednatelem je Ing. Pavel Špatný, který svou funkci vykonává od roku 2002. Oběma podléhá manažer obchodu a výroby p. Radoslav Mazúrka. Společně mají tyto tři největší podíl na řízení chodu celé společnosti. K technickohospodářským pracovníkům patří vedoucí skladu a expozice, mistr výroby, hlavní účetní a technik výroby a kooperace. Pod hlavní účetní spadá mzdová účetní, pod mistra výroby pracovníci výroby a pod vedoucí skladu a expedice skladník, pracovníci kontroly a pracovníci expedice.

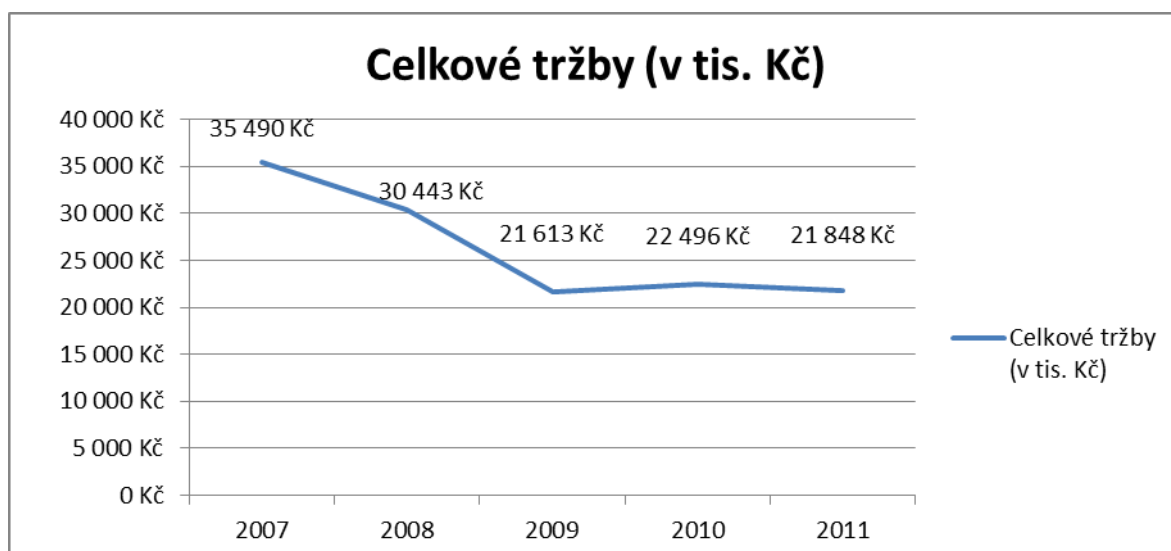
8.4 Vývoj klíčových ukazatelů

8.4.1 Tržby

Firma UVAX si během své dosavadní existence zajistila celkem silné a jisté místo na současném výrobním trhu. Tržby mají v dlouhodobém časovém horizontu stoupající tendenci, což souvisí s postupným inovováním výrobků, rozšiřováním strojového parku a s novými

kontrakty v České republice. Především to však souvisí s expanzí do zahraničí (zejména do Německa).

V roce 2007 dosáhly tržby 35 miliónu korun, avšak o rok později zasáhla celosvětovou ekonomiku finanční krize, která měla vliv i na prosperitu firmy. Ta v krizovém roce 2008 přišla o téměř 14 miliónů na tržbách, a to z důvodu neuskutečnění jednorázových zakázek a postupného rušení nebo obměňování stávajících kontraktů. Postupnou změnou strategie, kdy se firma stále více orientovala na zahraniční obchod, došlo k potlačení krize a následné revitalizaci ekonomiky. Proto v nastávajících po krizových letech firma a hlavně její obchod mohly fungovat nadále.



Graf 1 Tržby podniku za roky 2007-2011 (Vl. zprac.)

Firma sice není tak silná, jak byla před rokem 2008, ale postupně si svoji sílu opět získává. Zdá se, že finanční krize jí pomohla, protože se začala pomalu, ale jistě přetvářet na úspěšnou exportní firmu. Export se každým rokem zvyšuje cca o 10%, což má značně pozitivní vliv na tržby a obrát.

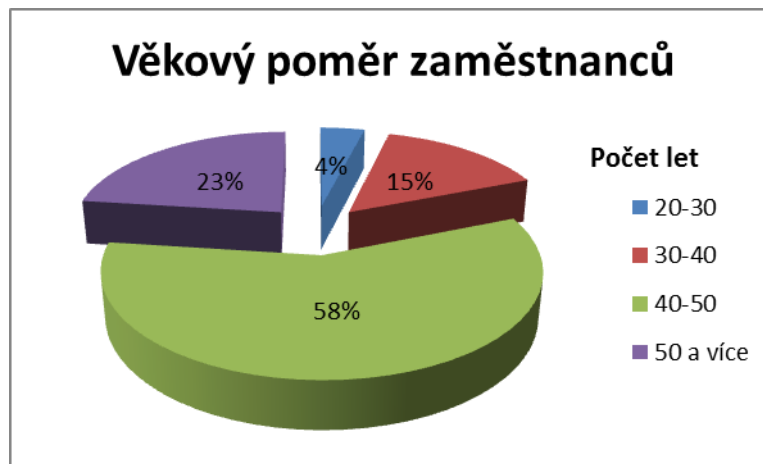
8.4.2 Zaměstnanci

Firma UVAX patří mezi malé podniky. Počet zaměstnanců se každým rokem mírně obměňuje, ale nikdy nepřesáhl hranici 50 zaměstnanců.

Před celosvětovou finanční krizí měla firma 35 zaměstnanců, teď jich má pouze 26, což je pokles o 25,7%. Snižování počtu zaměstnanců - především v r. 2008 - souviselo s úbytkem

zakázek a snížením výroby v době finanční krize. Tím přišla firma o hodně tržeb, což vedlo management k postupnému ukončování spolupráce s mnoha zaměstnanci.

Zaměstnanci firmy mají až na ředitele středoškolské vzdělání. Nadpoloviční většina těchto středoškolsky vzdělaných zaměstnanců má výuční list, zbytek středoškolské vzdělání ukončené maturitou. Firma vyšší nároky na vzdělání svých pracovníků nevyžaduje. Snaží se přijímat zaměstnance s dlouholetou a kvalitní praxí, s dobrými vlastnostmi a mnoha zkušenostmi. Jediný ředitel firmy má vysokoškolské vzdělání se zaměřením na ekonomiku.

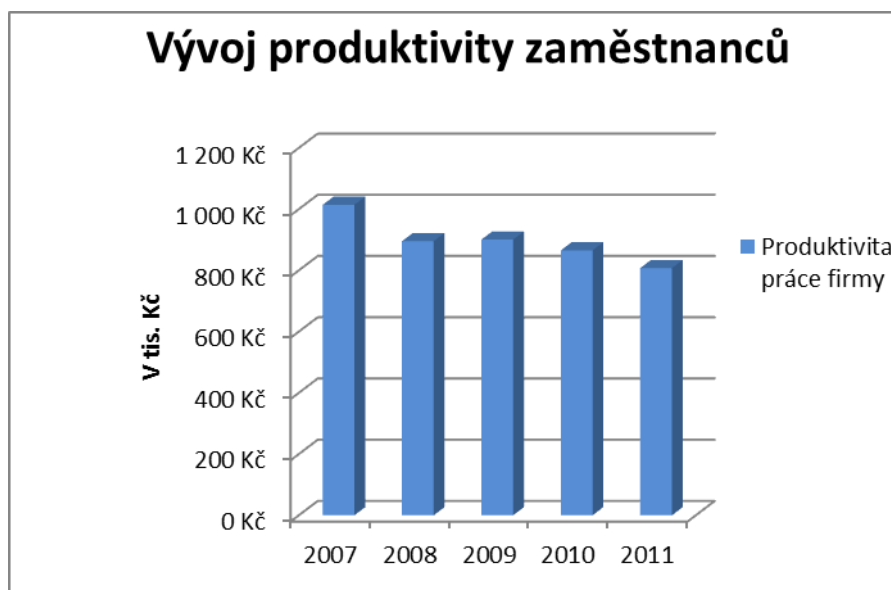


Graf 2 Věkový poměr zaměstnanců (Vl. zprac.)

Věkový průměr zaměstnanců je 44 let, což je relativně vysoké číslo. Lze z toho vyvodit, že firma opravdu dává prostor zkušenějším zaměstnancům s praxí. Nejvyšší procento zaměstnanců tvoří pracovníci v produktivním věku (15% v rozmezí 30 - 40 let a 58% v rozmezí 40 až 50 let), což pro firmu znamená relativní jistotu stálosti zaměstnanců.

8.4.3 Produktivita

Vývoj produktivity zaměstnanců za posledních 5 let má společně s tržbami klesající charakter, což je způsobeno proběhlou finanční krizí, jejíž následky stále vidíme. Hodnoty v odvětví jsou ale výrazně nižší než hodnoty zaměstnanců v podniku, což značí celkovou úspěšnost managementu a potažmo samotných zaměstnanců



Graf 3 Vývoj produktivity zaměstnanců (Vl. zprac.)

8.5 Marketingové aktivity

Firma UVAX preferuje prezentaci svých výrobků v každoročně vydávaném a aktualizovaném katalogu, kde jsou vyfoceny a detailně popsány nejžádanější výrobky z firemního portfolia. K propagaci svých výrobků využívá své internetové stránky www.uvax.cz a rovněž nově vytvořený e-shop na stránkách www.drateny-program.com.

K reklamě firma také využívá dva vystavené billboardy v blízkosti sídla.

Management firmy se rozhodl ke sponzoringu, díky kterému může být umístěno logo firmy v prostorách šumperského zimního stadionu. UVAX totiž sponzoruje šumperský prvoligový lední hokej, který je proslulý svou popularitou a vysokou návštěvností. Kromě finanční podpory známého hokejového týmu Draci, může firma využívat reklamní plochy ke svému ještě většímu zviditelnění.

Výrobky nabízené v katalogu lze zakoupit i v kamenné prodejně v areálu firmy. Tato kamenná prodejna ale mnoho neprosperuje, a je spíše ztrátová. Přesto dobře slouží k prezentaci nabízeného zboží.



Obrázek 9 Podniková prodejna (Vl. foto.)

8.6 Certifikace

Firma obdržela certifikaci ČSN EN ISO 9001:2009.

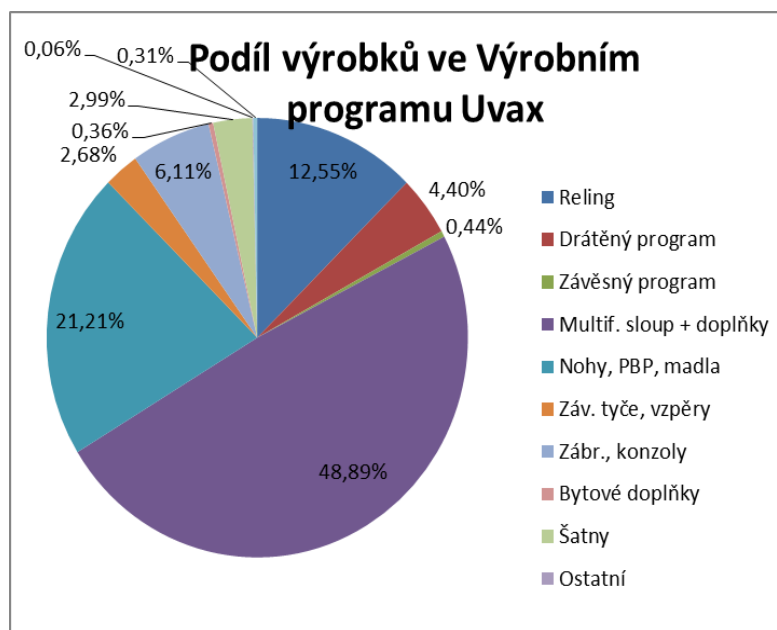
V této normě jsou konkretizovány požadavky na systém managementu jakosti, kdy firma potřebuje prokázat schopnost dlouhodobě poskytovat kvalitní výrobky, které splňují požadavky a přání zákazníků, plní požadavky předpisů a vlastní požadavky stanovené pro efektivní fungování všech procesů a stálého zlepšování systému managementu kvality.

8.7 Výrobní program

8.7.1 Standardní výroba dle katalogu výrobků UVAX

Firma se primárně zabývá výrobou drátěného programu do kuchyní a koupelen, a kovových bytových pomůcek. Do drátěného programu do kuchyní můžeme zařadit:

- Railing systém s drátěným závěsným programem
- multifunkční sloup s doplňky
- barové podpěry
- nábytkové nohy a nožky
- kovové držáky žehliček a skleněných lahví
- trnože a madla
- výroba držáků ručníků a toaletních papírů
- větrací mřížky



Graf 4 Podíl výrobků ve Výrobním programu Uvax (vl. zprac.)

8.7.2 Zakázky – export

Exportní program společnosti tvoří z největší části kovová výztuha židle 120 605 13. Tato výztuha je dodávána společnosti Vitra a je to primární produkt, který firma exportuje do zahraničí, resp. do Německa.

8.7.3 Ideal-Trade

Další zakázky tvoří nakoupené výrobky od společnosti Ideal-Trade, které se po jejich úpravách prodávají zákazníkovi za vyšší cenu.

8.7.4 Zakázky jednorázové

Určité procento zakázek tvoří i jednorázová výroba konkrétních, specifických a jedinečných výrobků pro odběratele, které jsou vyráběny podle jejich požadavků a přání.

8.7.5 Zakázky stálé

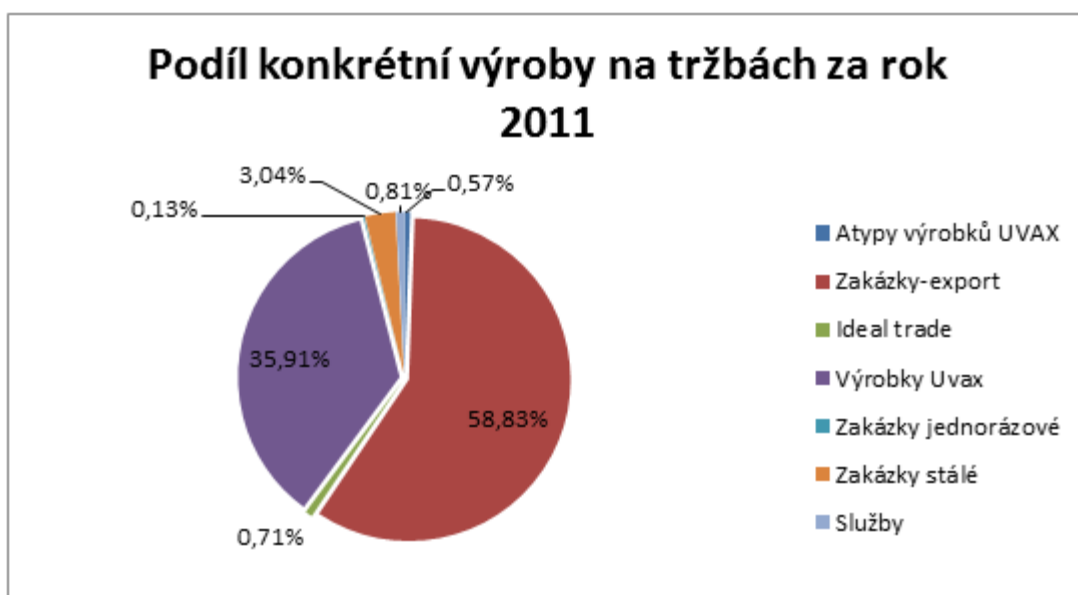
Na základě vzájemné dlouhodobé spolupráce s odběrateli firma vyrábí opakované výrobky na zakázku.

8.7.6 Služby

K dalším specifikám firmy patří nabídka úpravy různých výrobků, jako jsou ohýbání kulatin, ohýbání trubek, broušení a leštění trubek, lisování, ohýbání plechu.

8.7.7 Atypy výrobků

Firma je rovněž schopna upravovat katalogové výrobky podle přání zákazníka.



Graf 5 Podíl jednotlivé výroby v roce 2011(Vl. zprac.)

8.8 Dodavatelé

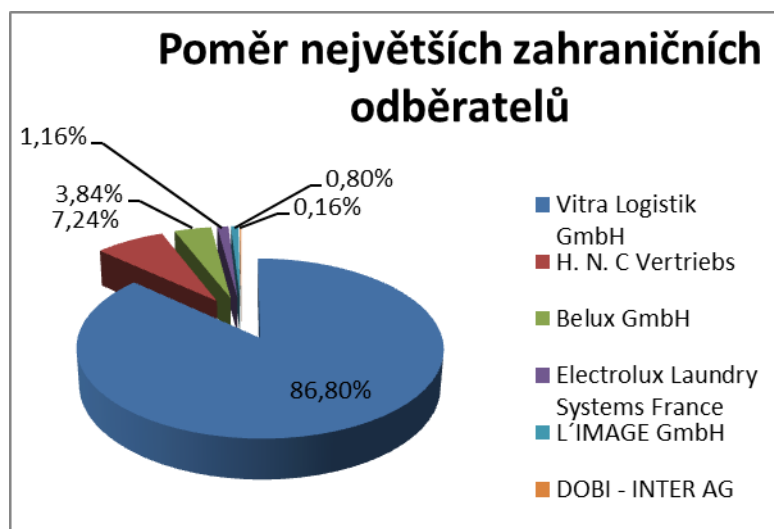
Dodavatele má firma dlouhodobě stejné. Protože v současné době nevyrabí žádné nové výrobky, požadavky na materiál jsou rovněž stejné. Spolupráce mezi firmou UVAX a jejími dodavateli je založena - z důvodu dlouhodobé spolupráce - na oboustranné důvěře, vzájemné pomoci a porozumění. Dodavatelé jsou převážně z České republiky. Podniku by se nevyplatilo dovážet materiál z ciziny, kvůli drahé přepravě a clu na hranicích. Firma popotává plechy a kulatiny od dvou firem – Fortex a Vepřek. Součástky do strojů jsou nakupovány od firmy Esis a Impex. Mezi další velmi důležité kooperace patří lakování a pokovování, o které se stará firma Galvanika, Velosteel a Kovl.

8.9 Odběratelé

Odběratele firmy UVAX lze rozdělit do dvou skupin – odběratele zahraniční a domácí. Následuje přehled těch zahraničních i domácích odběratelských firem, které mají u firmy UVAX největší zakázky.

8.9.1 Zahraniční odběratelé

Mezi největší zahraniční odběratele patří společnost Vitra Logistik GmbH, která odebírá velmi velké množství kovových výztuh do židlí, které dále zpracovává a prodává. Mezi další významné, ale ne tak velké odběratele patří společnost H. N. C. Vertriebs, která odebírá materiál určený ke kadeřnickým výrobkům. Další významní odběratelé jsou Belux GmbH - firma odebírá drátěné výrobky, Electrolux Laundry Systems France - firma odebírá drátěné rošty, L'IMAGE – s odběrem kadeřnických stativů a DOBI – INTER AG – která rovněž odebírá kadeřnické stativy.

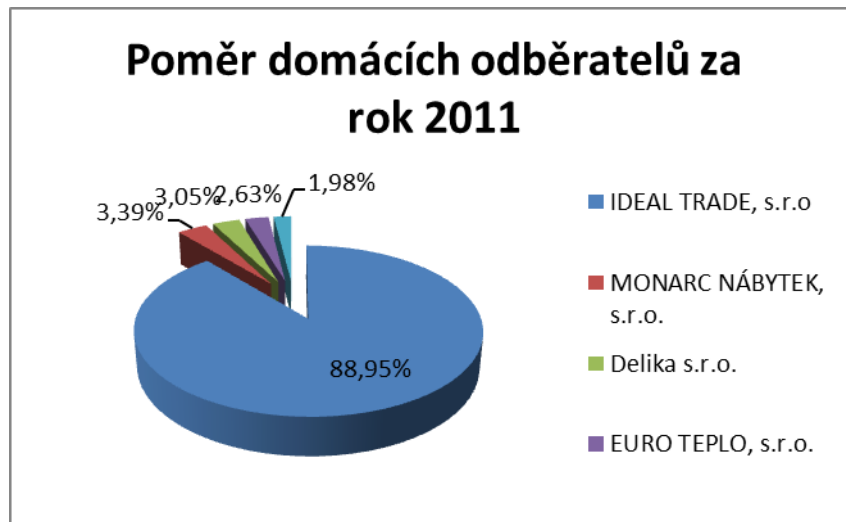


Graf 6 Poměr zahraničních odběratelů za rok 2011

(Vl. zprac.)

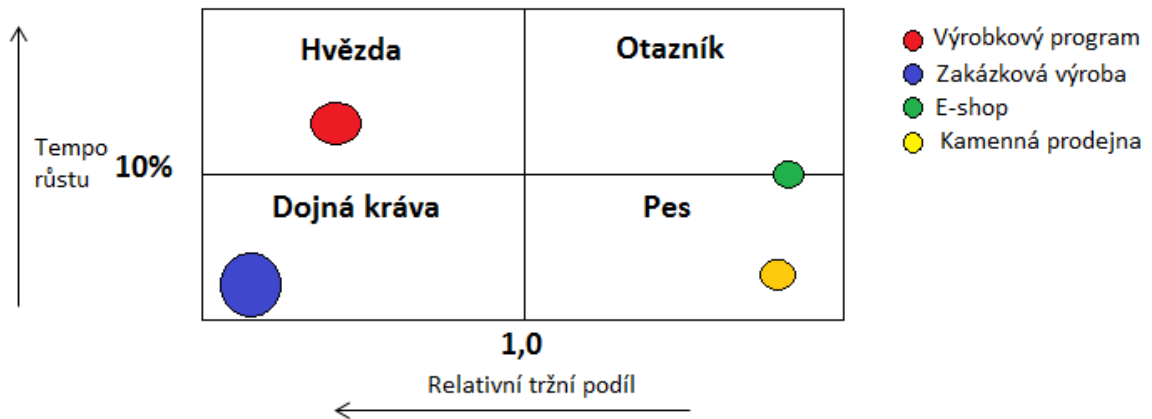
8.9.2 Domácí odběratelé

Tuzemským odběratelům jednoznačně vévodí společnost Ideal-Trade, která odebírá největší množství katalogové výroby. Vyjádřeno čísly - zahraniční odběratelé dosahují téměř 1,5 násobku domácích.



Graf 7 Poměr domácích odběratelů za rok 2011(vl. zprac.)

9 ANALÝZA PORTFÓLIA POMOCÍ BCG MATICE



Obrázek 10 Prodejní sekce v BCG matici (Vl. zprac.)

Vytvořit analýzu portfolia jednotlivých produktů pomocí BCG matice je takřka nemožné, protože podnik UVAX nabízí nepřehledné množství jednotlivých výrobků a služeb.

Rozhodl jsem se tedy vytvořit BCG matici jednotlivých prodejních sekcí. UVAX nabízí odběratelům své výrobkové portfolio v takzvaném Programu výrobků UVAX. Dále nabízí a propaguje jen některé své výrobky pomocí e-shopu, kamenné prodejny anebo svým odběratelům vytváří výrobu na zakázku.

9.1 Hvězdy

Mezi „Hvězdy“ je možné zařadit výrobkový program, což je ucelený výběr všech standardně vyráběných výrobků. Patří sem výroba railing systému s drátěným závěsným programem, multifunkční sloupy s doplňky, barové podpěry a komponenty, nábytkové nohy a nožky, kovové držáky žehliček a skleněných lahví, trnože a madla, držáky ručníků, toaletních papírů, větrací mřížky, závěsné tyče a podpěry, konzoly, parapety atp. Tyto výrobky jsou velmi často poptávány ve velkém množství. Je to stabilní zdroj tržeb s vysokým potenciálem na zvýšení výroby a prodeje.

9.2 Dojné krávy

„Dojné krávy“ jsou nejstabilnějšími ukazateli v BCG matici. Ve firmě UVAX jsou „Dojnými kravami“ zakázkové výroby, které ale nemají žádný potenciál růstu. Růst by zakázková výroba mohla mít pouze tehdy, pokud by firma hledala další partnery v ČR i mimo ni.

9.3 Otazníky

K „Otazníkům“ BGG matice patří nově vytvořený e-shop. Jeho určitou slabinou je, že jsou zde uveřejněny pouze některé výrobky z Programu výrobků firmy UVAX. Ve srovnání s ostatními formami prodeje mají zde nabízené výrobky jen velmi nízký tržní podíl. Je tomu tak zřejmě proto, že je e-shop nově vytvořený a nedostal se do povědomí potenciálních zákazníků.

9.4 Bídni psi

Podnik má i jednoho „Bídného psa“, kterým je kamenná prodejna v areálu společnosti. Tato prodejna je v posledních letech stále ztrátová, protože jsou k jejímu zdárnému fungování zapotřebí vysoké náklady na prodavače, dále pak na energie a údržbu prodejny. Tržby z prodejů výrobků prodaných v podnikové prodejně jsou ale naopak velmi nízké, což se vše negativně odráží na tržbách celkových.

10 SWOT ANALÝZA

Nyní přistoupíme k SWOT analýze, která by měla přehledně ukázat všechny hlavní nedostatky, jež podnik v současnosti má, a zároveň ukázat i hlavní příležitosti, jejichž využití může výrazně zvýšit jeho konkurenční schopnost. Dále získáme rychlý přehled o vnějších vlivech, které podnik ohrožují, nebo naopak mu dávají různé příležitosti k inovacím, expanzi, rozšíření

10.1 SILNÉ STRÁNKY

Tabulka 2 SWOT analýza – Silné stránky (Vl. zprac.)

▪ Vysoká kvalita, certifikace
▪ Silná a dlouhodobá pozice na výrobním trhu
▪ Dobré jméno firmy
▪ Export do zahraničí - Německo
▪ Kvalitní a široký sortiment zboží a služeb
▪ Jedinečnost – nízká konkurence z ČR

Podnik se snaží, aby splňoval určitá kritéria kvality. Pomáhá mu k tomu certifikace ISO, která zaručuje kvalitu určitých výrobků. Díky certifikaci a kvalitě má podnik velmi dobré jméno a snaží se toto dobré jméno udržet.

Dobré jméno má UVAX, jak bylo řečeno výše, nejen na domácím trhu, ale zejména v zahraničí, kam velmi rychle expandoval v minulých letech. Významně se zvýšil především vývoz do Německa, což podniku velmi pomohlo a snížilo možné ztráty. Vývoz do zahraničí tvoří více jak polovinu celkové produkce výroby.

Firma má poměrně široký sortiment výrobků, což jí umožňuje lépe čelit případnému výpadku poptávek po některých z nich.

10.2 SLABÉ STRÁNKY

Tabulka 3 SWOT analýza – Slabé stránky (Vl. zprac.)

▪ Špatný marketing
▪ Neudržované internetové stránky a e-shop
▪ Vysoce zastaralý strojový park
▪ Nelogický a špatně využitý tok materiálu při výrobě
▪ Organizační struktura
▪ Nevyužití kamenné prodejny
▪ Neexistence informačního systému

Současná organizační struktura firmy se jeví v řadě případů, které je nutno řešit, jako nefunkční. Především ji schází jasné vymezení kompetencí.

Ve firmě je velkým problémem vysoké stáří strojového parku. Stroje jsou staré několik desítek let, což může mít velký a negativní dopad hlavně v budoucnosti, zejména pokud některý z nejdůležitějších strojů přestane fungovat.

Zaměstnanci nejsou kompetentní k opravě těchto strojů. Při poruše stroje se musí přivolat externí firma, což logicky zbrzdí výrobu a náklady na vyrobené zboží. Stroje jsou v dílně nevhodně uspořádány. Při výrobě dochází k prostojům kvůli dlouhým materiálovým tokům mezi jednotlivými operacemi. Tím se zvyšuje průběžná doba výroby u většiny výrobků a dochází tím k nárůstu finančních prostředků vázaných v rozpracované výrobě.

Stroje jsou v dílně nevhodně uspořádány. Při výrobě dochází k prostojům, kvůli dlouhým materiálovým tokům mezi jednotlivými operacemi. Tím se zvyšuje průběžná doba výroby u většiny výrobků a dochází tím k nárůstu finančních prostředků vázaných v rozpracované výrobě.

Dlouhodobým problémem je také úplná absence marketingových strategií.

Ve firmě zcela schází počítačový řídicí systém, který by převzal řadu administrativních a evidenčních činností.

10.3 Příležitosti

Tabulka 4 SWOT analýza – Příležitosti (Vl. zprac.)

▪ Expanze do dalších částí Evropy
▪ Zlepšení organizace práce
▪ Inovace strojového parku
▪ Rozšíření reklamy, posílení marketingu
▪ Získání nových zakázek
▪ Rozšíření výroby a rozvoj podniku

Při potenciální inovaci strojového parku by se mohly rapidně snížit časové nároky na výrobu jednoho výrobku, tím pádem by se snížily i náklady na jeden výrobek, což by firmě pomohlo k vytvoření vyššího zisku. Byla by to primární a nejdůležitější příležitost k inovaci.

UVAX by se dále mohl pokusit o export do celé Evropy. Zejména do východních rozvojových zemí. Samozřejmě by to bylo podmíněno tím, že by se vedení firmy muselo domluvit a muselo by najít zaměstnance, který by vyhledával nejvhodnější evropské i mimoevropské trhy a aby se o tyto nové zakázky staral.

Pokud by UVAX získal nové zakázky a zvýšily by se mu tržby, bylo by vhodné rozšířit výrobu, vybudovat nové sklady a výrobní haly, nakoupit nové stroje a najmout více zaměstnanců.

10.4 Hrozby

Tabulka 5 SWOT analýza – Hrozby (Vl. zprac.)

▪ Poruchy zastaralých strojů
▪ Zvyšování cenových sazeb za energie
▪ Finanční krize
▪ Konkurence levných asijských společností
▪ Onemocnění, výpověď důležitého zaměstnance

V důsledku stáří strojů hrozí nárůst nákladů spojených s opravou a převozem nefunkčních strojů, protože firma neopravuje stroje ve vlastní režii.

Zaměstnanci mají v řadě případů jen jednu kvalifikaci, což při velké variabilitě výrobního programu může způsobovat přetížení jedněch a nevytížení jiných pracovníků.

Negativní vliv na podnik má v této době i neustálý růst cen energií a ropy. Tato skutečnost vede k pomalému zdražování veškerých výrobků, což může snížit poptávku a s poptávkou také tržby.

Velké ohrožení konkurenceschopnosti podniku představuje dnešní globální konkurence především z asijských firem, zejména z Číny, které mají nízkou pracovní sílu, takže i nižší náklady na jednotlivé výrobky.

Také by bylo pro UVAX ohrožující, kdyby konkurenční podniky z Evropy přesunuly svoji výrobu do asijských zemí, kvůli snížení nákladů na výrobu.

11 PEST ANALÝZA

Díky PEST analýze zaměřenou na celou Českou republiku může podnik rozpoznat a diferencovat vnější vlivy na jeho konkurenceschopnost.

11.1 Politicko-legislativní vlivy

Politická situace je v České republice i v jiných státech Evropské unie velmi nestabilní. Dodavatelé a odběratelé mají v současnosti strach exportovat i importovat z problémových zemí. Tato konkrétní situace má značný vliv i na export analyzovaného podniku. V roce 2012 byla snížená sazba daně zvýšena z 10% na 14%, což může mít negativní dopad na zaměstnance a zvyšující nátlak zaměstnanců na růst mezd. Daň z příjmu fyzických a právnických osob se nemění.

11.2 Ekonomické faktory

Díky nynější situaci v ekonomice Evropské unie, kdy jsou zadlužené státy téměř na pokraji bankrotu, je těžko odhadnutelné, jak se bude vyvíjet strach a rizikovost zahraničních importérů. Tento fakt má vysoký vliv na sledovaný podnik. Takřka 50% všech odbytů, je odváženo do zahraničí, zejména do Německa. Pokud by se německá firma Vitra rozhodla ukončit spolupráci s UVAXem, byla by firma nucena snížit stavy zaměstnanců a jeho tržby by se radikálně propadly.

Je také těžko odhadnutelné, jak se bude vyvíjet česká koruna vůči euru. Kurz eura vůči koruně byl na začátku roku 2012 25,8 Kč. Minulý rok kurs dosáhl až 24 Kč. Z toho plynou ztráty na kurzových rozdílech, u kterých UVAX dosáhl až 750 000 Kč při vývozu zboží, což má dost značný vliv na celkový hospodářský výsledek.

HDP v roce 2011 dosáhl meziročního růstu o 0,6%. V dalších letech se očekává význačnější růst.

Inflace se dlouhodobě pohybuje na cca 2,5%. V březnu 2012 to bylo 2,4%. V dalších letech je také předpokládán zvýšený růst inflace.

Samozřejmě negativním článkem výrobního podniku je vysoká cena energií a paliva. Cena elektrické energie se zvýšila ze 4,5 Kč/kWh (rok 2010) na 4,61 Kč/kWh (rok 2011).

Také cena pohonných hmot se zvýšila a za rok 2011 vyšplhala téměř k 39 Kč za litr benzínu, což má podíl na zvyšujících se nákladech na přepravu zboží a materiálu, a také na zdražení zboží vyváženého do zahraničí.

11.3 Sociálně-kulturní faktory

Životní úroveň má z dlouhodobého hlediska stoupající úroveň. Průměrná mzda činila v roce 23 425 Kč a v roce 23 949 Kč. Pro rok 2011 je výše průměrné mzdy prozatím podle ČSÚ neznámá, ale podle čtvrtletních údajů meziročně poroste o 2%.

Vzdělanost v ČR roste. Absolventi vysokých škol stále přibývají, ale v oborech netechnicky zaměřených. Chybí vysoké množství vyučených studentů na středních odborných učilištích a vysokých technologických škol. Pokud by podnik chtěl získat technicky zaměřeného absolventa, musel by se obrátit na VŠ a spolupracovat s nimi, což je v Šumperském regionu takřka nemožné, z důvodu neexistence žádných VŠ.

Česká republika se současně nachází ve fázi stárnutí veškerého obyvatelstva. Podíl mladých lidí se vůči seniorům stále snižuje. Firma bude mít v budoucích letech stále větší problém najít kvalifikované mladé lidi v oboru.

11.4 Technologické vlivy

Pro většinu výrobních podniků je důležité sledovat vývoj veškerých technologií, spjatých s oborem. Investice do technologických novinek mohou podniku snížit náklady, zvýšit tržby, produktivitu. Vlastnit kvalitní výrobní stroj nebo linku je konkurenční výhodou před mnoha konkurenčními podniky. Kvalita je důležitým faktorem konkurenceschopnosti zejména vůči asijským firmám, které nabízejí zboží za nižší cenu, avšak s nižší kvalitou zpracování.

12 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL

12.1 Konkurenční rivalita v odvětví

Drátěný program není v České republice velmi rozšířený, proto pro analyzovaný podnik existuje nízký počet konkurenčních firem. Mezi ty nejvýznamnější konkurenty můžeme zařadit v první řadě Mivokor, s.r.o., který vyrábí téměř totožné zboží, jako UVAX. Další, ne tolik významní konkurenti, jsou DrátěnýProgram a D – program. Zahraniční konkurence sestává převážně z firem asijského původu, které mají nízké náklady, tudíž mohou vyrobit výrobek stejné kvality za nižší cenu.

Tabulka 6 Porterova analýza – Konkurenční rivalita v odvětví (Kurz: Řízení inovací, FaME UTB ve Zlíně, 2012), (data – vl. zprac.)

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		Rok	
		2012	2015
1	<p>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</p> <p>Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste.</p> <p><i>Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod)</i></p> <p><i>Hodně přibližně stejně silných konkurentů (5 bodů)</i></p>	2	3
2	<p>Růst odvětví</p> <p>Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší.</p> <p><i>Vysoký růst poptávky (1 bod)</i></p> <p><i>Malý růst poptávky (5 bodů)</i></p>	2,5	3
3	<p>Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady</p> <p>Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimuluje konkurenční boj.</p> <p><i>Nízký (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoký (5 bodů)</i></p>	4	4
4	<p>Diferenciace výrobků/služeb</p> <p>Čím vyšší diference výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější.</p> <p><i>Vysoká diference výrobků/služeb (1 bod)</i></p> <p><i>Nízká diference (5 bodů)</i></p>	3	3
5	<p>Diferenciace konkurentů</p> <p>Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenci</p>	3	3,5

	<p>renčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení, atd.</p> <p><i>Nízká diferenciacce konkurentů (1 bod)</i> <i>Vysoká diferenciacce konkurentů (5 bodů)</i></p>		
6	<p>Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?</p> <p>Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší.</p> <p><i>Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod)</i> <i>Ve větších (5 bodů)</i></p>	2	2
7	<p>Intenzita strategického úsilí</p> <p>Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká.</p> <p><i>Intenzita strategického úsilí malá (1 bod)</i> <i>Vysoká (5 bodů)</i></p>	3	4
8	<p>Náklady odchodu z odvětví</p> <p>Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emociálních postojů vlastníků, tradice, atd.</p> <p><i>Náklady odchodu jsou nízké (1 bod)</i> <i>Vysoké (5 bodů)</i></p>	4	4,5
9	<p>Charakter konkurence, postoj k business etice</p> <p>Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami.</p> <p><i>Konkurence typu gentleman (1 bod)</i> <i>Gangster (5 bodů)</i></p>	2	2,5
10	<p>Šíře konkurence</p> <p>Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) anebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší.</p> <p><i>Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod)</i> <i>Je široká (5 bodů)</i></p>	3,5	4
Celkem (z max. 50 bodů)		29	32,5
Průměrné skóre (celkem/10)		2,9	3,25

12.2 Hrozba vstupu do odvětví

Vstup konkurenčních firem na trh je velmi omezen vysokými vstupními náklady na založení podniku, nákup strojů, materiálu a stále zvyšujícími se náklady na udržení podniku v chodu. Náklady spojené s ukončením činnosti jsou také nepříznivě vysoké. Je nutné mít kvalitní know-how pro úspěch.

Tabulka 7 Porterova analýza – Hrozba vstupu do odvětví (Kurz: Řízení inovací, FaME UTB ve Zlíně, 2012), (data – vl. zprac.)

Hrozba vstupu do odvětví (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů Rok	
		2012	2015
1	<p>Úspory z rozsahu</p> <p>Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevat různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů, atd.</p> <p><i>Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod)</i> <i>Malé (5 bodů)</i></p>	2	3
2	<p>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</p> <p>Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd.</p> <p><i>Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod)</i> <i>Nízká (5 bodů)</i></p>	2	2
3	<p>Přístup k distribučním kanálům</p> <p>Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví.</p> <p><i>Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod)</i> <i>Snadný (5 bodů)</i></p>	1	1,5
4	<p>Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.</p> <p><i>Ano (1 bod)</i> <i>Ne (5 bodů)</i></p>	1	1
5	<p>Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle</p> <p>Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější</p> <p><i>Není snadný (1 bod)</i> <i>Je snadný (5 bodů)</i></p>	3,5	3
6	<p>Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby</p> <p><i>Je vysoká (1 bod)</i> <i>Je nízká (5 bodů)</i></p>	1,5	1
7	<p>Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů</p> <p>Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější.</p> <p><i>Diferenciace vysoká (1 bod)</i> <i>Diferenciace nízká (5 bodů)</i></p>	3,5	3
8	<p>Vládní politika</p> <p>Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.)</p>	4	4

	<i>Negativně (1 bod)</i> <i>Pozitivně (5 bodů)</i>		
9	Vývoj po případném vstupu do odvětví Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší. <i>„cesta zpět“ je obtížná (1 bod)</i> <i>„cesta zpět“ je snadná (5 bodů)</i>	1,5	2
Celkem (z max. 45 bodů)		19	20,5
Průměrné skóre (celkem/9)		2,11	2,27

12.3 Vyjednávací síla zákazníků

UVAX má velmi mnoho odběratelů, ale většinu celkových tržeb ovlivňují pouze 2 odběratelé. Zahraniční – německá firma Vitra Logistik GmbH a tuzemská Ideal-Trade, s.r.o. Tyto dvě společnosti odebírají téměř 87% všech výrobků a služeb. Pro uspokojení odběratelů je nutné hledat nová a levnější řešení přepravy a postupně inovovat výrobky, hledat řešení levnější výroby a snížit odběratelům celkovou cenu výrobku, protože přechod odběratele ke konkurenci jej stojí minimální náklady.

Tabulka 8 Porterova analýza – Vyjednávací síla zákazníků (Kurz: Řízení inovací, FaME UTB ve Zlíně, 2012), (data – vl. zprac.)

Vyjednávací síla zákazníků (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		Rok	
		2012	2015
1	Počet významných zákazníků Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká <i>Malý počet významných zákazníků (1 bod)</i> <i>Nevýznamný (5 bodů)</i>	4,5	4
2	Význam výrobku/služby pro zákazníka Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích <i>Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod)</i> <i>Nevýznamný (5 bodů)</i>	2,5	3
3	Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci Jsou-li vysoké, opak je zákaznickova vyjednávací síla nižší <i>Jsou vysoké (1 bod)</i> <i>Nízké (5 bodů)</i>	4,5	4

4	Hrozba zpětné integrace	1	1,5
	Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám <i>Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod)</i> <i>Vysoce pravděpodobná (5 bodů)</i>		
5	Ziskovost zákazníka	1,5	2
	Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší) <i>Vysoká (1 bod)</i> <i>Nízká (5 bodů)</i>		
Celkem (z max. 25 bodů)		14	14,5
Průměrné skóre (celkem/5)		2,8	2,9

12.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Analyzovaná firma má dlouhodobě stejné dodavatele. Nové prozatím nepotřebuje. Dodavatelé jsou z území České republiky, protože přechod k zahraničním dodavatelům by se firmě finančně nevyplatil z důvodu drahé přepravy, cel a dlouhé přepravní době. Mezi dodavatele můžeme zařadit firmy Fortex, Vepřek, Esis, Impex, Galvanika, Velosteel a Kovl . Mezi firmou a dodavatelem panuje dobrý partnerský vztah a porozumění.

Tabulka 9 Porterova analýza – Vyjednávací síla dodavatelů (Kurz: Řízení inovací, FaME UTB ve Zlíně, 2012), (data – vl. zprac.)

Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů	
		Rok	
		2012	2015
1	Počet a význam dodavatelů	2,5	2,5
	Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká <i>Dodavatelů je mnoho (1 bod)</i> <i>Málo (5 bodů)</i>		
2	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů	2,5	2
	<i>Ano, velká hrozba (1 bod)</i> <i>Ne, malá hrozba (5 bodů)</i>		
3	Význam odběratelů pro dodavatele	2	2,5
	Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. <i>Velký (1 bod)</i> <i>Malý (5 bodů)</i>		
4	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví	2,5	2

	Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů <i>Nepravděpodobná (1 bod)</i> <i>Velmi pravděpodobná (5 bodů)</i>		
5	Organizovanost pracovní síly v odvětví Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce! <i>Nízká (1 bod)</i> <i>Vysoká (5 bodů)</i>	2	2
Celkem (z max. 25 bodů)		11,5	11
Průměrné skóre (celkem/5)		2,3	2,2

12.5 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů v oblasti drátěného programu a kovovýroby není velmi značná. Je zde málo tuzemských výrobců, kteří by mohli nabídnout stejný nebo lepší výrobek za nižší cenu. Jediná hrozba číhá u asijských firem, které pomocí svých nízkých výrobních nákladů sníží výrobní cenu, avšak ve většině případů za cenu nižší kvality.

Tabulka 10 Porterova analýza – hrozba substitutů (Kurz: Řízení inovací, FaME UTB ve Zlíně, 2012), (data – vl. zprac.)

Hrozba substitutů (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady respondentů Rok	
		2012	2015
1	Existence mnoha substitutů na trhu <i>Málo, resp. žádné substituty (1 bod)</i> <i>Mnoho substitutů (5 bodů)</i>	3	3,5
2	Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni. <i>Menší (1 bod)</i> <i>Větší (5 bodů)</i>	3,5	4
3	Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod) Vysoká (5 bodů)	3	4
4	Vývoj cen substitutů Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? Zvyšovat (1 bod) Snižovat (5 bodů)	4	4

5	Užitné vlastnosti substitutů? Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? Zhoršovat (1 bod) Zlepšovat (5 bodů)	4	4
	Celkem (z max. 25 bodů)	17,5	19,5
Průměrné skóre (celkem/5)		3,5	3,9

12.6 Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Tabulka 11 Shrnutí Porterovy analýzy (Vl. zprac.)

Faktor	Nízký	Střední	Vysoký	Strategická možnost
Konkurenční rivalita v odvětví		X		Udržet si svoji kvalitu. Větší reklamní propagace.
Hrozba vstupu do odvětví	X			Udržet si stálé odběratele výhodnými nabídkami a zkvalitňovat spolupráci.
Vyjednávací síla zákazníků		X		Získat zakázky pro menší podniky a propagovat prodej retailovým zákazníkům.
Vyjednávací síla dodavatelů		X		Dlouhodobá spolupráce s dodavateli. Dohodnouti vzájemně výhodných podmínek.
Hrozba substitutů			X	Inovace výrobků a služeb podle potřeb zákazníků a odběratelů.

13 VÝROBNÍ PROCES MULTIFUNKČNÍHO SLOUPU



Obrázek 11 Výrobní hala (VI. foto)

Pro výrobní postup jsem si vybral výrobu multifunkčního sloupu. Multifunkční sloup je jedním z nejdůležitějších výrobků. Jedná se v podstatě o kovový sloup, uchycený ke zdi a k podlaze, s možností výběru z mnoha přídatných doplňků. Vyrábí se tedy v řadě variantních provedení, kde základem je vždy již zmíněný kovový sloup opatřený doplňky přizpůsobenými jeho konkrétnímu využití pro každého jednotlivého zákazníka.

Mezi tyto doplňky patří např. skleněná police se zábradlím, drátěný koš, držák sklenic, držák květináčů, věšák a další. Pro podrobnější analýzu jsem si vybral, kromě výroby vlastního sloupu také výrobu nejčastějších doplňků, kterými je vybavován: držáku sklenic, držáku květináčů a drátěného koše.

Veškeré procesy týkající se přijetí zakázky, zadání do výroby, přípravy polotovarů, vlastní výroby, montáže a expedice jsou podrobně zachyceny v příručce jakosti, která je obsažená v normě ČSN EN ISO 9001:2001.

13.1 Zpracování objednávky

Multifunkční sloup patří mezi nejvíce prodávané zboží z Výrobního programu UVAX. Z celkových tržeb firmy patří téměř 18% multifunkčnímu sloupu a jeho doplňkům. 89% těchto výrobků se odesílá firmě Ideal-Trade, se kterou má podnik dlouholeté zkušenosti. Při zpracování objednávky tudíž nedochází k příliš velkým komplikacím. Firma zadá počet kusů, které chce odebrat, následně manažer výroby, pan Mazúrka, vybere nejvhodnější technologický postup při výrobě a zadává zakázku do výroby.

13.2 Materiál

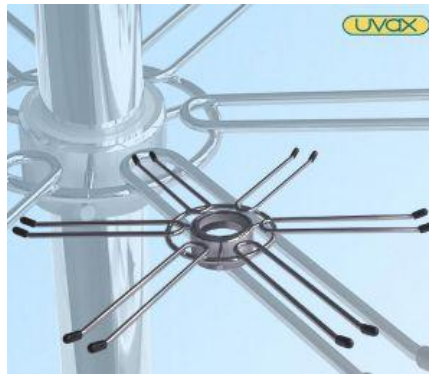
Při zadání zakázky do výroby se kontrolují sklady s materiálem. Ve skladu vždy musí být minimálně stanovená pojistná zásoba jednotlivých polotovarů a ta se při nízkém stavu zásob ve skladu doplňuje. Pro výrobu multifunkčního sloupu s držákem sklenic, držákem květináčů a drátěným košem je zapotřebí následujících komponent:

Kovový sloup – 1x kovová trubka, 1x kotevní díl horní, 1x kotevní díl rozpínací, 1x kotevní díl spodní



Obrázek 12 Multifunkční sloup a jeho doplňky (Interní materiály společnosti UVAX, s.r.o.)

Držák sklenic 400 – 1x objímka sloupu, vidlice (6x drát 5x355mm), rameno nosného kruhu (3x drát 6x28mm), nosný kruh (1x drát 120mm)



Obrázek 13 Držák sklenic (Interní materiály společnosti UVAX, s.r.o.)

Držák květináčů - 1x objímka sloupu, drát 6x720mm



Obrázek 14 Kovový držák květináčů (Interní materiály společnosti UVAX, s.r.o.)

Koš 340 – 1x objímka sloupu, rám (1x drát 340mm), 1x drát 100mm, 1x drát 150mm, 1x drát 200mm, 1x drát 250mm, 1x drát 300mm, výztuha dna (3x drát 4x162,5mm)



Obrázek 15 Kovový koš 340 (Interní materiály společnosti UVAX, s.r.o.)

13.3 Postup při výrobě

Výroba začíná řezáním požadovaných kulatin do přesných rozměrů na řezačce, která je umístěna v přízemí výrobní haly. Tento proces vyžaduje velkou přesnost, proto jsou nařezané kulatiny průběžně kontrolovány a namátkově přeměřovány.



Obrázek 16 Řezačka (VI. foto)

13.3.1 Kovový sloup

Podnik zakoupí kovovou trubku od dodavatele Able Trade, od dodavatele pana Jaromíra Brázdila nakoupí kotevní díly. Trubka se odmastí, ručně obrousí na brusce a následně se nechá společně s kotevními díly pochromovat ve firmě Galvanika, s.r.o.

13.3.2 Držák sklenic 400

Výroba začíná ručním broušením objímky.

K výrobě vidlice je potřeba ustříhnout na stříhačce drát velikosti 5x355mm. Na vrtačce přizpůsobené k odjehlení se dráty očistí od kovových odřezků a pilin. Následně se v přesné polovině drát ohne o 90 stupňů a na svých koncích se ohne o 15 stupňů pod lisem.

Nosný kruh se vyrábí pouze z jednoho drátu 6x120mm. Kulatina s požadovaným rozměrem se ustříhne a odjehlí. Na soustruhu se drát stočí na 8 závitů a rozřeže se pásovou pilou. Poté se pouze jedna odřezaná část bodováním spojí dohromady.

Výroba ramena nosného kruhu spočívá pouze v ustřížení drátu do přesných rozměrů a v odjehlení.

Tři ramena nosného kruhu bodově přivaří na objímku, nosný kruh se přivaří na ramena, a poté se 6 vidlic přivaří na nosný kruh.



Obrázek 17 Ohýbačka (Vl. foto.)

13.3.3 Držák květináče

Držák květináče se skládá pouze ze dvou komponent. Z objímky a z držáku (ohnutého drátu). Zakoupená objímka se obrousí na brusce.

Na držák je zapotřebí drát velikosti 6x720mm. Požadovaný rozměr se ustříhne a odjehlí. Polotovar se na ohýbačce ohne do požadovaného tvaru. Drát se ohne do podoby nosného kruhu, ramena jsou ohnuta na 80 stupňů.

Držák se následně bodově přivaří k objímce a je připraven k expedici a kontrole.

13.3.4 Koš 340

Při výrobě Koše 340 se spotřebuje největší množství materiálu ze všech doplňků k multifunkčnímu sloupu.

Objímka se, stejně, jako v předchozích případech, pouze obrousí na brusce.

Následuje stříhání drátů do požadovaných velikostí. Pro výrobu kruhů je potřeba ustříhnout dráty v rozměrech 3x100mm, 3x150mm, 3x200mm, 3x250mm, 3x300mm. Následně se dráty stočí do kruhu a bodově přivaří.

Při výrobě rámu se postupuje stejně, jako u kruhů, ale rozměry jsou jiné (6x340mm.)

Výztuha dna u Koše 340 se vyrábí ustříhnutím šesti drátů 4x162,5, které se následně na vrtačce odjehlí a na konci se na ohýbačce ohnou o 90 stupňů.

6 výztuh se bodově přivaří k objímce, 5 kruhů se přivaří k výztuhám, rám se přivaří k horní části výztuh.



*Obrázek 18 Bodovačka (vl.
foto)*

13.4 Expedice

Kovový sloup a držáky se přetransportují do druhého patra výrobní haly, kde se pečlivě zkontrolují a přeměří. Držáky se pošlou na pochromování do Galvaniky. Poté, co přijdou zpět, tak se vše zabalí a je připraveno k odeslání zákazníkovi, který má přibaleny manuál s návodem na konstrukci sloupu s doplňky.

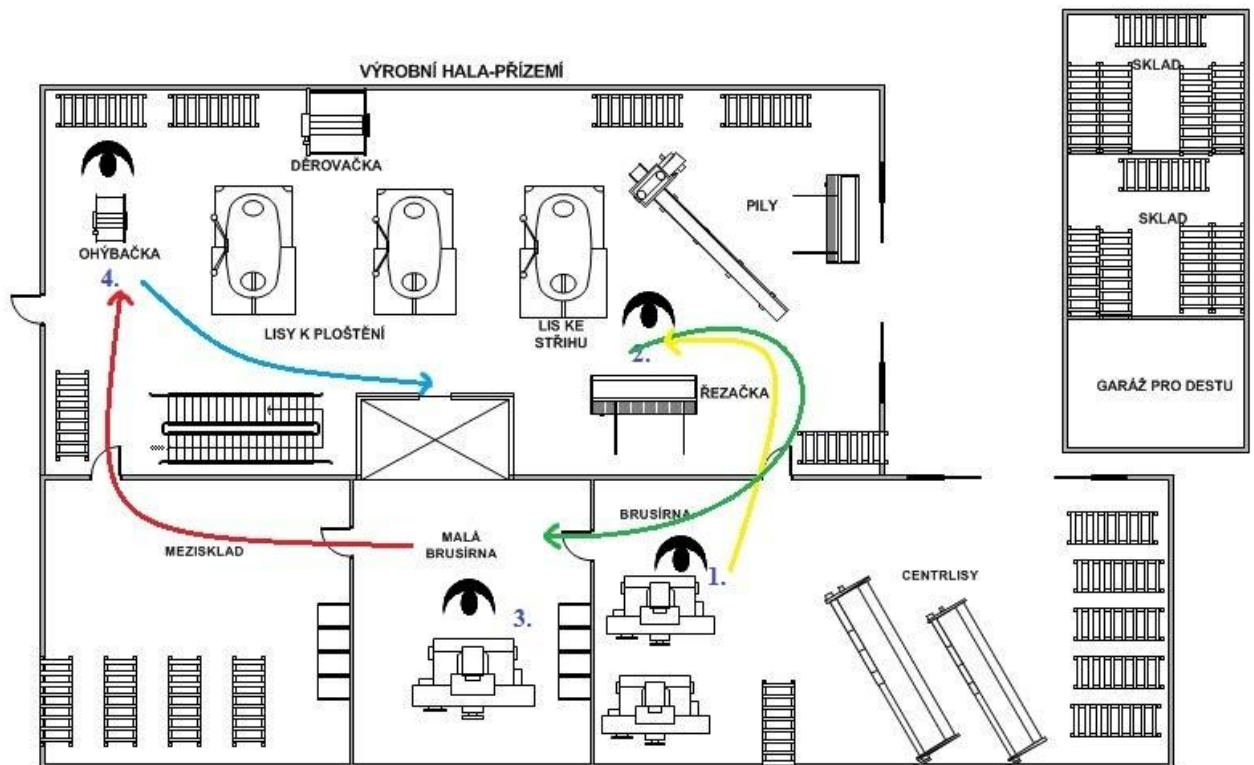
14 LAYOUT A PORUCHOVOST STROJOVÉHO PARKU

14.1 Layout – uskupení strojů

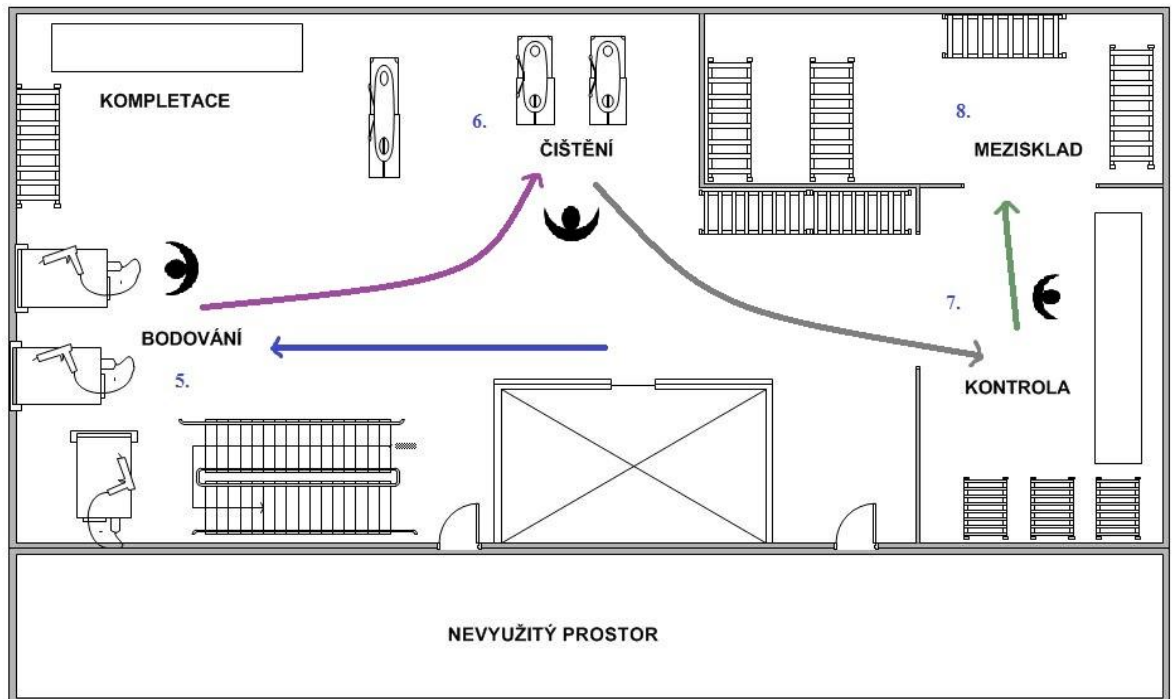
Uskupení strojů v podniku není příliš efektivní a ideální. Stroje jsou staré, těžké a obtížně přemístitelné. Pokud bychom však chtěli vytvořit efektivní uspořádání strojů, potřebovali bychom mít stabilnější výrobu a dlouhodobá a z ní plynoucí data o hlavních zakázkách a využití jednotlivých strojů.

Pro každý výrobek je zapotřebí jiných strojů, jiných pracovníků, jiných pracovních nástrojů a materiálu.

- Uskupení strojů pro výrobu multifunkčního sloupu a doplňků



Obrázek 19 Současné rozmístění strojů při výrobě multifunkčního sloupu – 1. patro (Vl. zprac.)



Obrázek 20 Současné rozmístění strojů při výrobě multifunkčního sloupu - přízemí (Vl. zprac.)

14.2 Poruchovost strojů

Firma UVAX si vede evidenci poruchovosti a kontroly svých strojů. Ve své evidenci měla pouze 3 záznamy o poruchách, což je, vzhledem ke stáří strojů, velmi kladný výsledek.

Lis LEN 25

Tento stroj byl vyroben v roce 1978, podnik jej ale nakoupil až v roce 2008.

Za poslední 4 roky se stala pouze jedna porucha, a to porucha pneumatických spínačů. Lis byl 15 dní mimo provoz a oprava trvala 8h. Od té doby byly provedeny 2 kontroly a stroj je stále provozuschopný.



Obrázek 21 Lis LEN 25 (Vl. foto.)

Lis EP 15

Lis EP 15 používaný byl pořízen v roce 2004.

Patří k poruchovějším strojům. V roce 2009 proběhla kontrola, 2x oprava mechaniky táhla a rovnání čepele, zároveň se v tomto roce uskutečnila demontáž a montáž nové ovládací mechaniky, která se porouchala a nebyla provozuschopná.

V roce 2012 se musela opravit nefunkční brzda stroje.

Lis 3945

Stroj patří k nejporuchovějším v podniku. Byl zakoupen v roce 2003. V témže roce se objevila závada ovládání pneumatické spojky a EP ventilu.

Dále se v roce 2003 ulomila ovládací hlavice tlačítka pro zastavení stroje.

V roce 2004 a 2005 proběhly kontroly.

V roce 2009 došlo k výměně vadného vzduchového rozvaděče a hadice přívodu vzduchu k rozvaděči.

2011 – Zničení klínových řemenů - výměna

2012 – Zničení ložisek motorů a pneumatických částí odlučovače – výměna

15 VNĚJŠÍ KONKURENCE

15.1 Mivokor

Největší konkurent společnosti UVAX, s.r.o. je firma Mivokor, s.r.o.

Firma Mivokor vznikla v roce 1989 výhradně jako český podnikatelský subjekt. Začátkem roku 1993 se začala zabývat vývojem a výrobou kuchyňského závěsného programu, madel, barových konzol a univerzálního kuchyňského stojanu.

Postupně byl výrobní program rozšířen o vnitřní drátěný program pro kuchyňské skříňky a šatní skříně. Současně se firma zabývá výrobou reklamních stojan a vybavení prodejen obchodním zařízením.

Od roku 2002 rozšířila firma výrobu o výrobky, které jsou určeny pro automatizaci a skladování výroby. Jedná se o skladovací a přepravní palety, boxy, vozíky, koše z nerezové oceli určené do provozů s vysokými nároky na přesnost a čistotu.

Mivokor má vůči UVAXu mnoho konkurenčních výhod. V první řadě jsou to kvalitní internetové stránky, které určitě ohromí svým nadčasovým designem leckterého zákazníka. Mivokor propaguje mezi svými výrobky zejména kuchyňský stojan, který je téměř stejný, jako multifunkční sloup u firmy UVAX. Ceny sloupů a doplňků jsou ve srovnání velmi podobné. Výhodou UVAXu však je existence širší nabídky doplňků. U Mivokoru existuje pouze držák na sklenice, věšák, drátěný koš kruhový, přichytky, skleněné police a závěsné světlo. UVAX nabízí mimo uvedené výrobky Mivokoru také další. Zejména se jedná o drátěný koš obdélníkový, drátěný koš trojúhelníkový, věšák jednoramenný, držák květináčů a zábradlí se třemi příčkami.

V tabulce níže, jsou uvedené částky za obdobné výrobky stejných rozměrů a kvalit. Ceny se mnoho neliší.

Tabulka 12 Porovnání cen konkurenční společnosti (Vl. zprac.)

Výrobek	UVAX, s.r.o.	Mivokor, s.r.o.
Sloup	862,-	773,-
Držák na sklenice	632,-	503,-

Drátěný koš	733,-	808,-
Věšák	589,-	587,-

Mivokor disponuje velkým počtem kvalitnějších, novějších a efektivnějších výrobních strojů. Tyto investice mohou být vidět ve výkazu zisku a ztrát. Mivokor vlastní dlouhodobý hmotný majetek v hodnotě téměř 29 miliónů. UVAX pouze v hodnotě 1,4 miliónu. Tento majetek je ale vykoupěn vysokými finančními náklady, které jsou v UVAXu nulové.



Obrázek 22 Porovnání vyr. strojů Mivokor-vlevo, Uvax-vpravo (Technologie na zpracování kovů, MIVOKOR, 2012)

Certifikátů má Mivokor více než UVAX. Oba podniky vlastní certifikát ČSN EN ISO 9001:2009.

Další certifikáty firmy Mivokor

- Certifikát ČSN EN ISO 14001:2005, která zahrnuje systémy environmentálního managementu.

- Certifikát Eko-kom, který dává firmě osvědčení za zpětný odběr a využití odpadu z obalů
- Politika jakosti – firma si sama vystavila veřejný seznam pravidel, kde jsou zveřejněné nároky na postup při výrobě, naplňování jakosti a přístup k politice životního prostředí.
- Osvědčení Technické inspekce České republiky – osvědčení o provádění revizí a zkoušek vyhrazených plynových zařízení.

15.2 D-Program

Firma D-program vznikla zápisem do obchodního rejstříku v květnu 1993. Zkušenosti s výrobou drátěného programu má však už od 1974, kdy byla poprvé výroba drátěného programu zahájena.

D-program není tak velký konkurent firmy UVAX, tak jako Mivokor. Zabývá se totiž výrobou lehce odlišných výrobků. Konkurenční výhodou jsou však moderní CNC stroje, které usnadňují výrobu a snižují náklady.

Firma se zabývá především vybavením prodejen a obchodů, výrobou prodejních stojanů, košů, regálů, reklamních tabulí, stojanů na tiskoviny, stojanů na DVD, stojanů na prospekty, oděvních stojanů, butikových panáků, aranžerských sítí, háčeků, reklamních tabulí, oceľových vrat a sloupků.

Společnost vlastní, stejně jako UVAX, certifikát ČSN EN ISO 9001:2009

16 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

16.1 Výběr informačního systému

Informační systém je pro výrobní podnik klíčová záležitost. Volba správného informačního systému a jeho postupná implementace do podniku může být zdrojem veškerých důležitých informací pro zaměstnance a vedení podniku.

Správně zvolený IS s vloženými daty může podniku pomoci při rozhodování se mezi dodavateli, pomůže zvýšit péči o zákazníka, zvýší efektivitu a produktivitu práce, sníží administrativní náklady, odhalí potenciální rizika, vede evidenci poruch a stárí strojů, atp. Jelikož analyzovaný podnik žádný informační systém nemá a nepoužívá, pak by primární vlastností nově pořízeného IS měla být především jeho komplexnost.

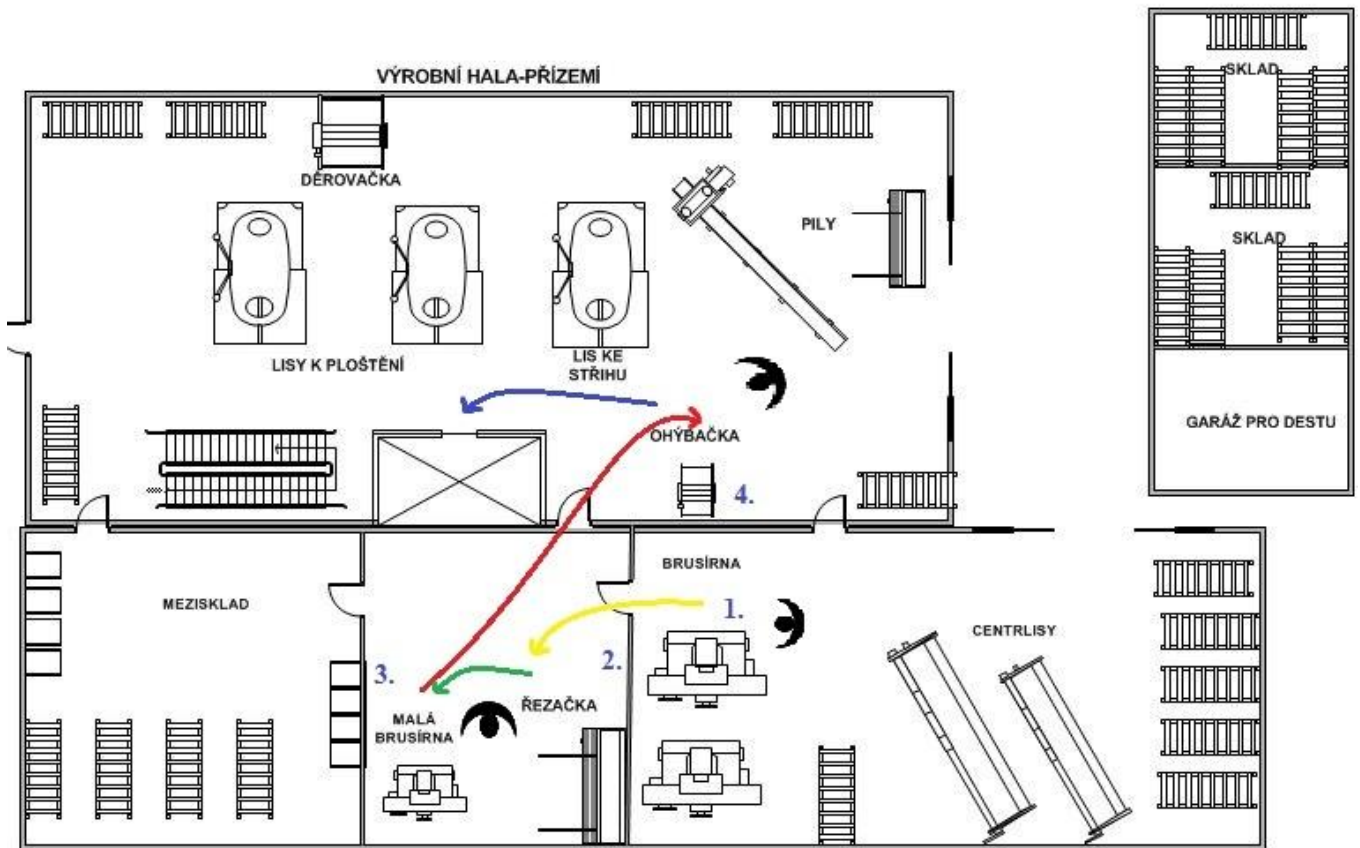
Díky různým doplňkovým modulům lze přizpůsobit IS individuálně každému podniku. Informace získané díky informačnímu systému mohou pomoci nejen při výrobě, ale i vedení podniku a všem zaměstnancům pro urychlení a zefektivnění všech výrobních i nevýrobních procesů.

16.2 Inovace strojového parku

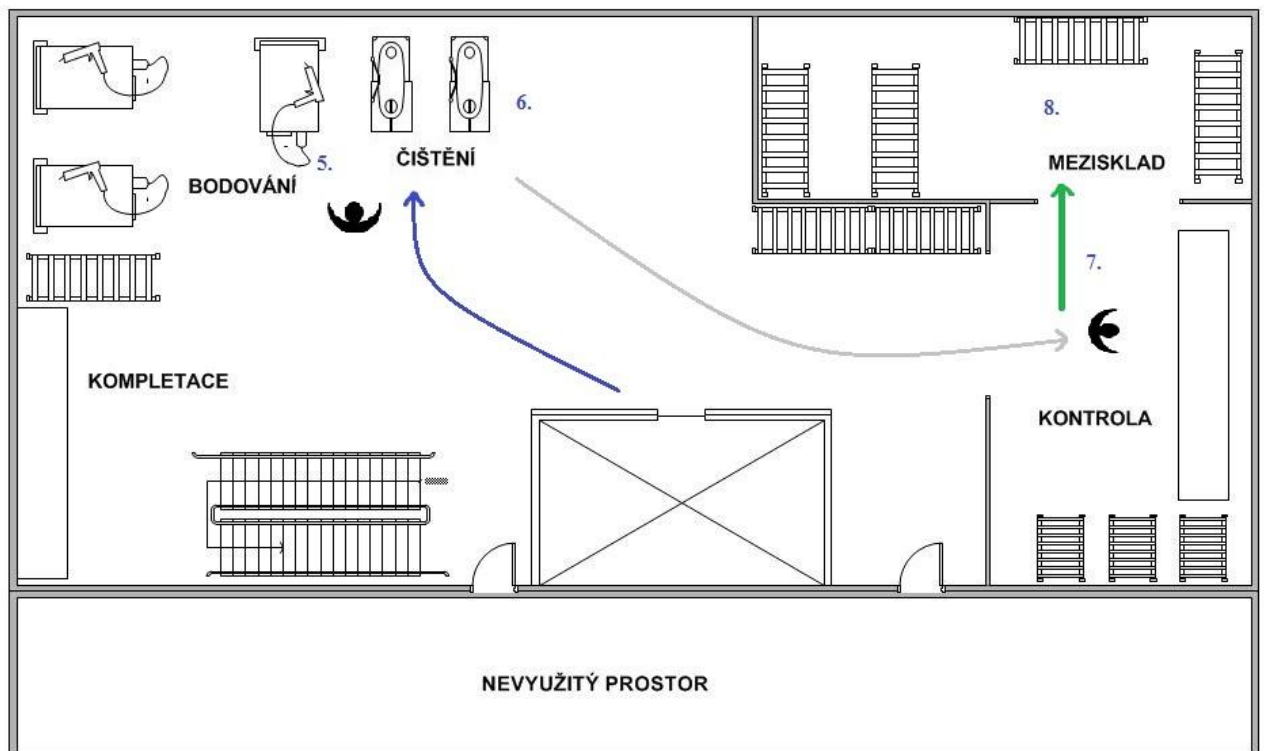
Inovace strojového parku by měla být základním krátkodobým cílem podniku. Stroje jsou zastaralé, opotřebované a neefektivní. Pro výměnu všech zastaralých výrobních strojů nemá podnik volné finanční prostředky.

Proto by se měla vést přesná evidence stárí, poruchovosti, zastaralosti, neefektivnosti a prostojů všech strojů. Podle této evidence by se podnik měl rozhodnout, jaký stroj vyměnit nejdříve a postupně inovovat všechny staré stroje. Díky stávající ekonomické situaci by firma mohla využít podnikatelský úvěr. Úrokové sazby se totiž drží na minimech, což je vzhledem k nedostatku investičních prostředků pro firmu velká příležitost.

16.3 Prostorové uspořádání strojů při výrobě



Obrázek 23 Navrhované rozmístění strojů při výrobě multifunkčního sloupu - přízemí (Vl. zprac.)



Obrázek 24 Navrhované rozmístění strojů při výrobě multifunkčního sloupu – 1. Patro (Vl. zprac.)

16.4 Multiprofesnost , řízení lidských strojů, školení

Zaměstnanci v analyzovaném podniku jsou příliš úzce zaměřeni. Drtivá většina z nich umí pracovat pouze na jednom stroji, což může být velmi rizikové při ztrátě klíčového zaměstnance, který náhle dlouhodobě onemocní.

Pracovní síla je nejdůležitějším faktorem při výrobě. Rozdělení pracovních činností zaměstnanců má negativní dopad na monotónnost jejich práce. Většina zaměstnanců pracuje pouze u jednoho stroje a vykonává pouze jednu činnost celý den. Důsledky tohoto systému můžou mít negativní dopad na fyzické i psychické zdraví zaměstnance a na kvalitu práce.

K tomuto problému by bylo vhodné použít čtyři nástroje řízení lidských zdrojů. Job rotation, job enlargement, job enrichment a job evaluation. Díky těmto nástrojům jsou zaměstnanci schopni obsluhovat více strojů, mají vyšší odpovědnost za sebe a za pracoviště, kde aktuálně pracují, mají vyšší motivaci stát se výkonnějšími a kvalitnějšími a samozřejmě by se snažili o kvalitnější, rychlejší a produktivnější práci, díky benefitům ze strany zaměstnavatele.

Důraz na kvalitní školicí systém je, při aplikaci čtyř nástrojů na řízení lidských zdrojů, téměř nezbytný. Každý zaměstnanec je důležitým článkem výroby a podniku jako takového. Správné zaškolení všech zaměstnanců snižuje riziko výpadku výroby, při onemocnění klíčového pracovníka. Zaměstnanci by měli být zaškoleni na obsluhu více strojů, měli by být obeznámeni s novým materiálem, a novými prostorami firmy.

16.5 Diverzifikace rizika u velkých odběratelů

Ideal-Trade, s.r.o. a Vitra Logistik, GmbH patří mezi největší odběratele společnosti UVAX, s.r.o. Tyto dvě společnosti odebírají přes 80% všech výrobků a služeb. Jsou tedy primárními odběrateli, se kterými firma dlouhodobě počítá. Problém by nastal, kdyby nahodile jeden nebo dokonce oba odběratelé ukončili spolupráci, z důvodu nalezení levnějších a kvalitnějších dodavatelů. Tržby by se UVAXu propadli k 20%, což by vyústilo ve fatální snížení stavu zaměstnanců, prodejem nevyužitého materiálu a strojů. A při nenačtení dalších odběratelů zjevně k bankrotu firmy.

Firmě chybí zaměstnanec hledající zakázky, jak v zahraničí, tak v tuzemsku. Vedení podniku sice jezdí na veletrhy práce, ale to bohužel nikdy nestačí. Byla by potřeba zaměstnanec, který by většinu svého času věnoval hledání potenciálních budoucích klientů. Nabízel

jim podnikové produkty a služby a snažil se s nimi domluvit na spolupráci. Touto cestou by se razantně snížilo riziko, při odstupu jednoho z největších odběratelů podniku.

16.6 Marketing

Marketing je pro kvalitní a silné jméno firmy nezbytnou záležitostí. Společnost UVAX, nejeví moc velký zájem o vlastní propagaci.

Je sice pravda, že vlastní, jak internetové stránky, tak e-shop, ale oba dva webové produkty jsou designově a informačně na velmi nízké úrovni. Podnik totiž nemá žádného zaměstnance, který webové stránky a e-shop kvalitně a dlouhodobě spravoval.

Dále by se mohlo přistoupit k propagaci a k reklamě v tištěných inzerčních, ale i v regionálních novinách, mohla by se realizovat reklama prostřednictvím rádia, facebooku, odborných časopisů, atp.

Velký vliv na marketing v rámci regionu má i podniková prodejna, která je dlouhodobě ztrátová. Výrobky v prodejně jsou předražené a potenciální zákazníci ani o prodejně neví. Lidé by měli být informováni o slevách a akcích jinou cestou, než jen polepením výloh prodejny.

16.7 Certifikace

Podnik by se měl orientovat na zkvalitnění výroby k získání ještě silnějšího jména na trhu.

K vyšší kvalitě výrobků mohou pomoci certifikační normy. Podnik již jednu certifikaci vlastní, a to ČSN EN ISO 9001:2009. Existují ale mnohé další certifikační normy, které by podnik mohl využít.

Těchto norem je v ČR velmi mnoho. Jedná se například o ČSN EN ISO 14001:2005, která se zabývá vyšší ochranou životního prostředí, ČSN OHSAS 18001:2008 – Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ČSN EN 16001:2010 - Certifikace systému managementu hospodaření s energií, atp.

16.8 Kontrola dodavatelů

Kontrola stálých dodavatelů je, v rámci snižování nákladů při výrobě, nezbytná. UVAX, nevede žádnou evidenci spokojenosti s dodavateli, nehledá nové, levnější, kvalitnější do-

davatele. Je spokojen s těmi, které má. Bohužel ve většině případů v pozdější době dodavatelé začnou zvyšovat cenu svých produktů a služeb. Podnik, jelikož si nevede žádnou evidenci minulý i současných dodavatelů, se nemůže nijak bránit. Zboží je potřeba dodat ihned, a tak nemá podnik možnost ani čas tuto situaci změnit.

Podle mého názoru je zcela nezbytné pravidelné vyhodnocování potenciálních dodavatelů a navazování spolupráce s těmi, kteří jsou aktuálně nejvýhodnější.

ZÁVĚR

Primárním cílem bakalářské práce bylo analyzovat společnost UVAX a zjistit její konkurenceschopnost.

Analýza podniku proběhla aplikací SWOT analýzy, která poukázala na špatné stránky, ale i na příležitosti, které podnik v dlouhodobém časovém horizontu má; PEST analýzy, kterou bylo zjištěno, jaké vnější faktory na podnik působí a jakou silou; Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, se kterou byly analyzovány konkurenčně působící strategické vlivy působící na podnik. BCG maticí byl vytvořen přehled o nejefektivnějších způsobech prodeje.

Na závěr práce jsou zformulována konkrétní doporučení na optimalizaci nefungujících, nebo špatně fungujících procesů v podniku.

Mezi nejzávažnější problémy společnosti UVAX patří velmi vysoká zastaralost strojového parku, který funguje neefektivně a draze. U výroby multifunkčního sloupu jsou stroje špatně rozmístěny a bylo by vhodné redukovat materiálový tok v přízemí výrobní haly.

Pro optimalizaci vnitropodnikového toku informací a dat, bych doporučil zakoupit a zavést do podniku informační systém, který by snížil administrativní náklady, zvýšil informovanost pracovníku a pomohl by s evidencí strojů, poruch, prostojů, mezd, kvalifikace, apod.

Podnik by se měl také zaměřit na vyhledání nových zakázek v tuzemsku i v zahraničí, a tím diverzifikovat riziko, při výpovědi největších současných odběratelů.

Marketing firmy je na nízké úrovni a je třeba vytvořit marketingové strategie a postupně do nich investovat finanční prostředky. V první řadě vytvořit reklamy, aby se podnik dostal do podvědomí retailovým zákazníkům, poté se zaměřit na inovaci webových stránek a e-shopu. Bylo by vhodné zvýšit účast na veletrzích v ČR, ale i v ostatních zemích Evropy, kde se budou představovat služby a výrobky, které firma nabízí.

Dalším navrhovaným opatřením bylo zvýšit kvalifikaci zaměstnanců, aby mohli pracovat na více strojích. Tím se redukuje riziko, při onemocnění klíčových pracovníků. Vhodným řešením by byla aplikace nástrojů řízení lidských zdrojů (job enrichment, enlargement, rotation, evaluation).

Vedení společnosti akceptovalo mé návrhy a v budoucnosti je bude zřejmě postupně aplikovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

BARTES, František. Konkurenční strategie firmy. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-859-4341-7.

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

JIRÁSEK, Jaroslav A. Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2001, 101 s. ISBN 80-864-1911-8.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. Cesty k úspěšnému podniku. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-22-3.

KAVAN, Michal. Výrobní a provozní management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 424 s. ISBN 80-247-0199-5.

PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance : with a new introduction. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, xxiv, 557 p. ISBN 06-848-4146-0.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

SAMUELSON, Paul Anthony a William D NORDHAUS. Ekonomie: 18. vydání. Vyd. 1. Praha: NS Svoboda, 2007, 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. : C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

ŽÁK, Milan et al. Velká ekonomická encyklopedie. Praha: Linde, 1999. ISBN 80-7201-172-3.

Internetové zdroje:

BCG Matrix. *Maxi pedia* [online]. 2012 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z <http://www.maxi-pedia.com/BCG+matrix+model>

HAIJÍČEK, Tomáš. PEST analýza. *Marketing – Ing. Tomáš Hajiček* [online]. 2012 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/pest-analyza.html>

Konkurenční strategie. *Scritube* [online]. 2012 [cit. 2012-05-16]. Dostupné z: <http://www.scritube.com/limba/ceha-slovaca/Konkurenn-strategie2026212323.php>

PEST. *Byznys slovíčka* [online]. 2012 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z http://www.byznyslovicka.com/ekonomika_management/pest

SVOBODOVÁ, Lucie. SWOT analýza. *KISK* [online]. 2011 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: http://kisk.phil.muni.cz/wiki/SWOT_anal%C3%BDza

Technologie na zpracování kovů, *MIVOKOR* [online]. 2012 [cit. 2012-05-16]. Dostupné z: <http://www.mivokor.cz/mivokor/technologie/>

Interní materiály:

Interní materiály společnosti UVAX, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atd.	A tak dále
Apod.	A podobně
CZ-NACE	Ukazatel produktivity
ČR	Česká republika
IS	Informační systém
Např.	Například
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats
PEST	Political, economical, social, technological
BCG	Boston Consulting Group
Vl. zprac.	Vlastní zpracování
Tis.	Tisíc
ISO	International Organization for Standardization
Kč	Koruny české

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Pět Konkurenčních sil ovlivňujících podnik</i>	22
<i>Obrázek 2 SWOT analýza</i>	23
<i>Obrázek 3 Příklad SWOT analýzy</i>	24
<i>Obrázek 4 BCG matice</i>	26
<i>Obrázek 5 Pest analýza</i>	28
<i>Obrázek 6 Logo společnosti</i>	31
<i>Obrázek 7 Administrativní budova</i>	32
<i>Obrázek 8 Organizační struktura firmy</i>	33
<i>Obrázek 9 Podniková prodejna</i>	37
<i>Obrázek 10 Prodejní sekce v BCG matici</i>	42
<i>Obrázek 11 Výrobní hala</i>	57
<i>Obrázek 12 Multifunkční sloup a jeho doplňky</i>	58
<i>Obrázek 13 Držák sklenic</i>	59
<i>Obrázek 14 Kovový držák květináčů</i>	59
<i>Obrázek 15 Kovový koš 340</i>	59
<i>Obrázek 16 Řezačka</i>	60
<i>Obrázek 17 Ohýbačka</i>	61
<i>Obrázek 18 Bodovačka</i>	62
<i>Obrázek 19 Současné rozmístění strojů při výrobě multifunkčního sloupu – 1. patro</i>	63
<i>Obrázek 20 Současné rozmístění strojů při výrobě multifunkčního sloupu - přízemí</i>	64
<i>Obrázek 21 Lis LEN 25</i>	64
<i>Obrázek 22 Porovnání výr. strojů Mivokor-vlevo, Uvax-vpravo</i>	67
<i>Obrázek 23 Navrhované rozmístění strojů při výrobě multifunkčního sloupu - přízemí</i>	70
<i>Obrázek 24 Navrhované rozmístění strojů při výrobě multifunkčního sloupu – 1. Patro</i>	70

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Strategické výhody</i>	19
<i>Tabulka 2 SWOT analýza – Silné stránky.....</i>	44
<i>Tabulka 3 SWOT analýza – Slabé stránky.....</i>	45
<i>Tabulka 4 SWOT analýza – Příležitosti</i>	46
<i>Tabulka 5 SWOT analýza – Hrozby.....</i>	46
<i>Tabulka 6 Porterova analýza – Konkurenční rivalita v odvětví.....</i>	50
<i>Tabulka 7 Porterova analýza – Hrozba vstupu do odvětví.....</i>	52
<i>Tabulka 8 Porterova analýza – Vyjednávací síla zákazníků</i>	53
<i>Tabulka 9 Porterova analýza – Vyjednávací síla dodavatelů</i>	54
<i>Tabulka 10 Porterova analýza – hrozba substitutů</i>	55
<i>Tabulka 11 Shrnutí Porterovy analýzy</i>	56
<i>Tabulka 12 Porovnání cen konkurenční společnosti</i>	66

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Tržby podniku za roky 2007-2011</i>	34
<i>Graf 2 Věkový poměr zaměstnanců.....</i>	35
<i>Graf 3 Vývoj produktivity zaměstnanců.....</i>	36
<i>Graf 4 Podíl výrobků ve Výrobním programu Úvax.....</i>	38
<i>Graf 5 Podíl jednotlivé výroby v roce 201</i>	39
<i>Graf 6 Poměr zahraničních odběratelů za rok 2011</i>	40
<i>Graf 7 Poměr domácích odběratelů za rok 2011.....</i>	41