

Analýza konkurenceschopnosti firmy ABC

Hana Hudečková

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana HUDEČKOVÁ**
Osobní číslo: **M090081**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy ABC**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte zhodnocení literárních pramenů a zpracujte kritickou analýzu pojmu konkurenceschopnost.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost ABC.
- Zhodnoťte současný stav konkurenceschopnosti společnosti.
- Uvedte doporučení s cílem zlepšení současného konkurenčního postavení.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

KOTLER, P. a KELLER, K. L. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

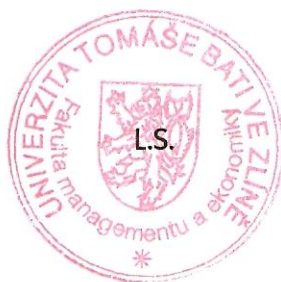
PORTER, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993, 262 s. ISBN 80-85605-12-0.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **21. června 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 21. června 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, 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;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k 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.

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 12. 8. 2013

[Handwritten signature]

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

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

Tématem mé bakalářské práce je Analýza konkurenceschopnosti firmy XYZ. Je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou.

V části teoretické jsou popsány základní informace týkající se konkurence, konkurenční výhody a analýz.

Praktická část zahrnuje základní údaje o firmě, jejích produktech a analýzu její konkurenceschopnosti. Na závěr je uvedeno několik doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti.

Klíčová slova: konkurence, konkurenční výhoda, SWOT analýza, PEST analýza, BCG matice

ABSTRACT

The topic of my bachelor thesis is an analysis of competitiveness of the company XYZ. It is divided into two parts: theoretical and practical. The theoretical part describes the basic information related to competition, competitive advantages and analysis.

The practical part include basic facts about company, its products and analysis its competitiveness. Finally, some arrangements are stated to increase the competitiveness.

Keywords: competiton, competitive advantage, SWOT analysis, PEST analysis, BCG matrix

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za vstřícnost, dobré rady a trpělivost.

Moje poděkování patří také Ing. Kateřině Vrabcové a Mgr. Blance Březinové za věnovaný čas, rady a všechny důležité materiály, které jsem pro napsání bakalářské práce potřebovala.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCE	12
1.1 KONKURENCE	12
1.2 KONKURENČNÍ TYPOLOGIE	12
1.2.1 Rozsahu konkurenčního působení	12
1.2.2 Nahraditelnost produktu v tržním prostředí	13
1.2.3 Podle počtu prodejců a stupně diferenciací produktů	13
1.2.4 Stupeň organizace a propojitelnost producentů do aliancí	15
1.3 INFORMAČNÍ SYSTÉM O KONKURENCI.....	15
1.3.1 Založení informačního systému	16
1.3.2 Zdroje informací.....	16
2 ANALÝZY KONKURENCESCHOPNOSTI	18
2.1 BCG ANALÝZA	18
2.2 SWOT ANALÝZA	19
2.3 PEST ANALÝZA	21
3 KONKURENČNÍ VÝHODA	23
3.1 TYPOLOGIE KONKURENČNÍ VÝHODY	23
3.1.1 Konkurenční výhody, jejichž nositelem je produkt.....	24
3.1.2 Konkurenční výhody vázané na producenta	27
3.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	27
3.2.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech	30
3.2.2 Diferenciací	31
3.2.3 Fokus, koncentrace	31
3.3 SOUHRN TEORETICKÉ ČÁSTI.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	34
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	34
4.2 HISTORIE	35
5 MIKROPROSTŘEDÍ	36
5.1 CÍLE SPOLEČNOSTI	36
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A ZAMĚSTNANCI	36
5.3 NABÍDKOVÉ PORTFOLIO.....	37
5.3.1 Kordové tkaniny	37
5.3.2 Technické tkaniny	38
5.3.3 Strojírenské výrobky.....	38
5.3.4 Aramidové tkaniny	38
5.3.5 Karbonové tkaniny	39
5.4 EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI.....	39
6 MAKROPROSTŘEDÍ	41
6.1 PEST ANALÝZA	41
7 MEZOPROSTŘEDÍ	44

7.1	DODAVATELÉ.....	44
7.2	ODBĚRATELÉ	44
7.3	KONKURENTI	46
7.3.1	Podíl na evropském trhu	47
7.3.2	Konkurenční výhody	48
8	SWOT ANALÝZA A BCG MATICE	50
8.1	SWOT ANALÝZA	50
8.1.1	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	50
8.2	BCG MATICE	51
8.2.1	Vyhodnocení	52
9	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....	54
9.1	DODACÍ TERMÍNY.....	54
9.2	LEPŠÍ INFORMOVANOST ZÁKAZNÍKŮ	55
9.3	POUŽITÍ DALŠÍCH KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ	55
	ZÁVĚR.....	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	61
	SEZNAM TABULEK	62
	SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Konkurenceschopnost je v dnešní době důležitým krokem pro úspěšnost a přežití podniku.

Úspěšná firma se nesmí soustředit pouze na své zákazníky, plnění jejich požadavků a na kvalitní výrobu. Pro každou firmu je i bezpodmínečně nutné sledovat svoje konkurenty, jejich počiny, případně nové výrobky, technologie.

Firma, která nesleduje své konkurenty, se proto vystavuje riziku, že ji konkurenti překvapí, ať by se už jednalo o uvedení nového technologicky lepšího výrobku, nebo různé marketingové tahy, které pak mohou zapříčinit, že se zákazník rozhodne dát přednost konkurenčním výrobkům nebo službám.

Každá firma proto musí uvážit, jakou zvolí metodu, kterou bude čelit svým konkurentům. Těchto strategií je mnoho a žádná nezaručí 100% úspěch.

Přesto je pro podnik otázkou přežití neignorovat své konkurenty. Je dobré konkurenty, alespoň sledovat a předpokládat jejich další kroky a být vždy o krůček napřed, ať už by se jednalo o výzkum nového převratného výrobku, nebo i jen zaslání novoročního přání pro své zákazníky. I takovéto drobnosti mohou změnit zákazníkovo vnímání značky, kterou pak povýší nad ostatní konkurenční výrobky nebo služby.

Téma mé bakalářské práce zní: Analýza konkurenceschopnosti firmy ABC, kdy budu analyzovat firmu Kordárna Plus, a. s. Firma si nepřeje být v názvu práce zmíněna.

V teoretické části se budu věnovat vymezení pojmu konkurenceschopnosti, poté typologii konkurence a také popíšu analýzy, které následně v teoretické části aplikuji na danou firmu. Také definuji konkurenční výhodu a její typologii.

V praktické části se budu zabývat charakteristikou společnosti - popíšu samotnou firmu, portfolio nabízených produktů, zmíním dodavatele a odběratele a hlavně se budu věnovat analýze hlavních konkurentů. Dále pak rozeberu výhody, které má Kordárna Plus oproti konkurenci a také pomocí marketingových analýz – SWOT , PEST analýzy a BCG matici určím konkurenceschopnost firmy.

Cílem mé bakalářské práce je analýza konkurence a také konkurenčních výhod, které má daná firma oproti svým konkurentům, ze získaných informací nakonec vyvodím své návrhy a doporučení, které by firmě prospěly a zvýšily by její konkurenceschopnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

1.1 Konkurence

Každá firma má konkurenty, čím je úspěšnější tím větší počet konkurentů přitahuje.

(Kotler, 2007, s. 219)

Aby byla firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než její konkurenti - tak zní základní marketingové pravidlo. Marketingové oddělení se proto nemůže zaměřit pouze na uspokojení potřeb svých cílových zákazníků. Stejnou pozornost jako svým zákazníkům musí věnovat také konkurentům, je nutné získat strategickou výhodu tím, že se v myslích spotřebitelů nabídka firmy odlišuje od konkurenčních nabídek. Protože v krátkodobém časovém horizontu jsou nejnebezpečnější ti konkurenti, kteří se dané firmě nejvíce podobají – zákazník nedokáže rozeznat rozdíl.

Mezi konkurenty firmy patří také ti, kteří svým výrobkem uspokojují stejné potřeby zákazníků. (Kotler, 2007, s. 219; Kotler, 2003, s. 177)

I když firma vnímá konkurenty spíše jako hrozbu, ti správní konkurenti dokážou v mnoha odvětvích konkurenční postavení firmy více posílit, než oslabit – poslouží pro řadu strategických cílů, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu. Někdy je proto pro podnik prospěšné, když se vzdá určitého podílu na trhu a má jednoho nebo dva „dobré“ konkurenty.

Podle Portera může přínést existence správných konkurentů různé strategické výhody, které jsou rozdělené do čtyř kategorií

- zvýšení konkurenční výhody – konkurenti absorbují výkyvy v poptávce, zvyšují možnost diferenciacce, obsluhují nepřitažlivé segmenty odvětví, svými náklady poskytují záštitu pro firmu s menšími náklady, snižují riziko protirůstových opatření.
- zlepšení současné struktury odvětví
- pomoc rozvoji trhu
- zamezení vstupu do odvětví (Porter, 1993, s. 29)

1.2 Konkurenční typologie

1.2.1 Rozsahu konkurenčního působení

Podle rozsahu konkurenčního působení lze konkurenty rozdělit následovně:

- **globální konkurence** – rozsahem obsahuje celý svět.
- **alianční konkurence** – svým rozsahem působí pouze na jednotlivé nadnárodní tržní prostory a seskupení, která se účelově vytvářejí jako ekonomická sdružení konkrétních států.
- **národní konkurence** – odráží konkurenci, která působí na území jednoho státu
- **meziodvětvová konkurence** – součet všech konkurentů, kteří působí ve více než jednom odvětví a současně obsahuje také substituenty jako konkurenty, kteří chtějí z jednoho odvětví ekonomiky přejít do druhého.
- **odvětvová konkurence** – sem řadíme všechny konkurenty v rámci jednoho odvětví ekonomiky.
- **komoditní konkurence** – patří sem všichni konkurenti produkující stejný nebo podobný produkt. (Čichovský, 2002, s. 162)

1.2.2 Nahraditelnost produktu v tržním prostředí

Podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí můžeme konkurenci rozdělit takto:

- **konkurence značek** – pokud firma považuje za své konkurenty i ty, kteří nabízejí velmi podobné výrobky, stejným zákazníkům za skoro totožné ceny.
- **konkurence odvětvová** – hovoříme o ní, když firma vidí za konkurenty i výrobce stejné třídy výrobku.
- **konkurence formy** – je charakteristická tím, že za konkurenty jsou považováni všichni, kteří nabízejí stejnou službu.
- **konkurence rodu** – zde firma považuje za konkurenty naprosto všechny firmy, které nabízejí jakémukoli zákazníkovi výrobky nebo služby, ať se jedná o spotřební zboží nebo nabízenou službu. (Kotler, 2007, s. 221)

1.2.3 Podle počtu prodejců a stupně diferenciací produktů

Pod pojmem diferenciací rozumíme fakt, kdy zákazník vnímá výrobky jiných firem jako rozdílné produkty. Pokud tyto rozdíly nevidí, nevnímá je jako podstatné, hovoříme o nediferencovaném (homogenním) produktu.

	Mnoho producentů	Jeden producent
Nediferencovaný produkt	Dokonalá konkurence	Čistý monopol
Diferencovaný produkt	Monopolistická konkurence	Oligomonopolie

Obr. 1. Rozdělení konkurence (Porter, 1993, s 25)

- **čistý monopol** – v ekonomickém prostředí se jedná o extrém, kdy pouze jeden podnikatelský subjekt ovládá daný trh svým produktem. Firma má neomezený vliv a proto také určuje cenu u produktu. Propagace, reklama výrobku či služby zde nemá valný význam. Monopol může vzniknout v důsledku právní regulace, patentu, licence atd.
- **oligomonopolie** – je představena malým počtem producentů, kteří ovládají rozhodující část trhu. Zákazník vnímá rozdíly mezi výrobky – zdrojem může být jak odlišná kvalita, vlastnosti, obal, obchodní značka či servis. Reklama produktu a jeho propagace zde sehrává důležitou úlohu. Rozlišujeme dva typy:
 - ryzí – vyznačuje se několika firmami, které nabízejí stejnou komoditu. Výrobky či služby jsou na stejné úrovni.
 - diferencovaná – sestává se z několika firem, které produkují částečně rozdílné výrobky, které se liší v jakosti, vlastnostech, atd.
- **monopolistická konkurence** – mnoho drobných firem nabízí spektrum diferencovaných produktů, jež jsou lehce substituované. Jednotlivé firmy se často zaměřují na určitou skupinu zákazníků, aby uspokojily jejich potřeby výjimečným způsobem při inkasování vyšší ceny. Propagace zde nemá takový vliv jako konkurence cenou.

- **dokonalá konkurence** – je extrémním ekonomickým prostředím, typ konkurence, kdy velký počet subjektů uspokojuje poptávku stejným nebo velmi podobným produktem. Cena je zde stanovena trhem – firma ani zákazník ji nemají možnost nijak ovlivnit. Cenová konkurence nemá v delším časovém období žádný význam. Využití pro reklamu je zde malé. (Horáková, 1992, s.; Kotler, 2007, s. 222 - 223)

1.2.4 Stupeň organizace a propojitelnost producentů do aliancí

Podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí můžeme definovat tuto konkurenci:

- **monopol** – tato konkurence jeví nejvyšší stupeň vzájemného propojení ve výrobním distribučním procesu – cílem je vytvořit dominantní postavení v odvětví.
- **kartel** – konkurence, která si po vzájemných dohodách rozdělila daný tržní prostor, kde si nekonkuruje značkou ani cenou.
- **syndikát** – po vzájemných dohodách si konkurence rozdělila nejen tržní prostor, ale také sjednotila ceny a dohodla se na strategii.
- **trast** – konkurence, která si vzájemným jednáním a dohodami rozdělila trh, sjednotila ceny a zvolila společnou strategii proti ostatním konkurentům a také provázala vzájemnou investiční politikou kapitálu. (Čichovský, 2002, s. 165)

1.3 Informační systém o konkurenci

Firma by neměla své konkurenty ignorovat – musí být ve střehu. Prozíravé firmy neustále a systematicky shromažďují informace o svých konkurentech, jak o těch skutečných tak i o potencionálních. Porovnávají cenu, vlastnosti i propagaci svých výrobků s konkurenčními. Pouze tak může firma poznat skutečné i potencionální konkurenční výhody i nevýhody.

(Kotler, 2007, s. 230)

Pro firmu je důležité vybrat a následně použít pouze podstatné a skutečně potřebné informace, které jí pomohou k řešení daného problému. Je nezbytné, aby firma zaměřila svoji pozornost také na správnost údajů – zhodnocením zdroje a jeho serióznosti. Obecně by měli být informace:

- relevantní
- validní

- spolehlivé
- dostatečně rychlé a nákladově přijatelné (Boučková, 2003, s. 41)

1.3.1 Založení informačního systému

Mezi základní kroky, které patří k vytvoření informačního systému, díky kterému lze informace o konkurenci sbírat, interpretovat, rozšiřovat a používat, patří:

- **založení systému** – firma musí identifikovat nejdůležitější typy informací, vytypovat zdroje. Musí také jmenovat odpovědné osoby, které budou řídit celý systém.
- **sběr informací** – data o konkurenci musí být shromažďována nepřetržitě a nesmí při jejich sbírání porušit zákon ani morální a etické normy.
- **hodnocení a analýza** – v této fázi jsou všechny informace kontrolovány ohledně spolehlivosti a jejich platnosti, poté jsou interpretovány a tříděny.
- **předávání a zpětná reakce** – důležité informace jsou předány příslušným osobám.

(Kotler, 2007, s. 231; Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 58)

1.3.2 Zdroje informací

Zdroje informací o konkurenci máme dvojího druhu, dělíme podle zdroje získání:

- **primární zdroje** – mezi tyto zdroje patří informace získané pozorováním chování konkurentů na trhu, dotazováním u zákazníků, konkurence, nákupem produktu a jeho následným rozbořením. Dále je dělíme:

Tab. 1. Rozdělení primárních zdrojů (Boučková, 2003, s. 41)

Interní	Externí
Kompetentní pracovníci podniku Podnikový výzkum a vývoj Útvar marketingového výzkumu Techničtí prodejci Konkurenti Spotřebitelé Dodavatelé, aj.	Experti a konzultanti Pracovníci hospodářských orgánů Pracovníci výzkumných a vědeckých organizací

sekundární zdroje – k těmto zdrojům řadíme výroční zprávy, nabídkové katalogy, inzeráty, firemní časopisy, různé databáze. Můžeme je dále rozdělit: (Boučková, 2003, s. 41- 42)

Tab. 2. Rozdělení sekundárních zdrojů (Boučková, 2003, s. 42)

Interní	Externí
Evidenční záznamy podniku Prodejní statistiky Objednávky Údaje o nákladech a výkonech Údaje o zákaznících Údaje o reklamaci Zprávy obchodních zástupců	Literatura a dokumentace Úřední statistiky Statistiky odvětví Vědecké a výzkumné práce Odborný tisk Denní tisk Výroční zprávy podniku Katalogy a prospekty Databanky

2 ANALÝZY KONKURENCESCHOPNOSTI

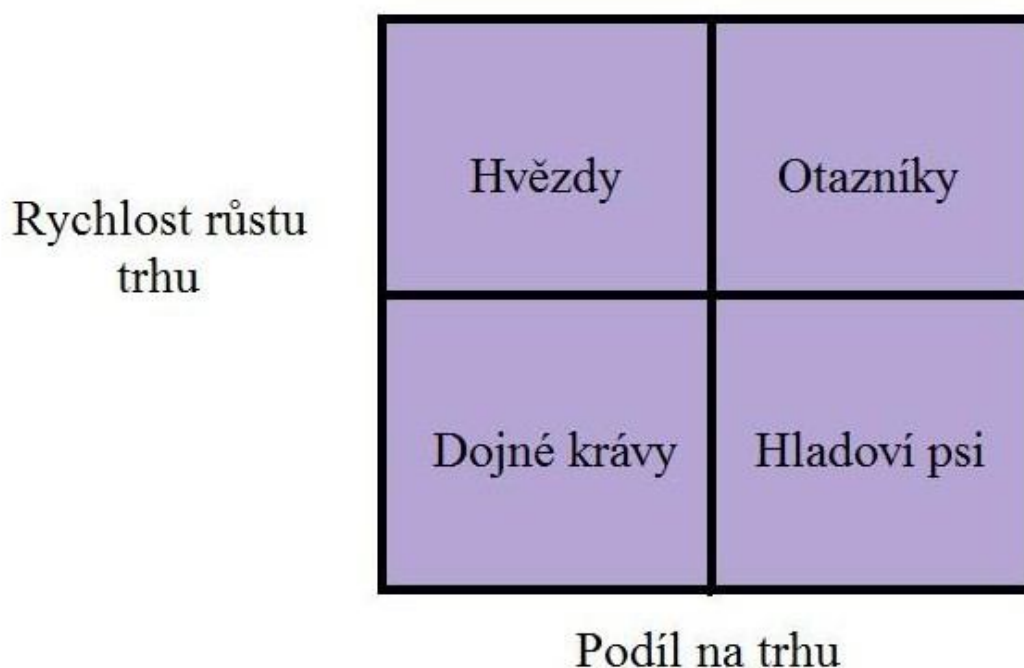
2.1 BCG analýza

Říká se jí Bostonská matice - tato metoda pochází od poradenské firmy Boston Consulting Group.

BCG matice se používá při marketingovém a prodejním plánování pro hodnocení portfolia produktů firmy. (Managementmania, ©2013)

Podstatou matice je posouzení jednotlivých produktů (výrobků či služeb) firmy ve dvou dimenzích – v míře růstu na trhu a v podílu na trhu.

V matici je na svislé ose zanesen meziroční růst podílu strategické podnikatelské jednotky na trhu – jak jsou výrobky či služby z pohledu trhu atraktivní, jak rychle rostou prodeje, a na horizontální ose je uvedena relativní velikost tohoto podílu v příslušném období – jaké postavení firma na trhu zaujímá. (Kotler, 2003, s. 90; Managementmania, ©2013)



Obr. 2. BCG matice (Dvořáček a Slunčík, 2012, s.16)

Tímto je matice rozdělena do čtyř polí, což jsou čtyři typy strategických podnikatelských jednotek:

- **hvězdy** - tyto produkty mají dominantní podíl na rychle rostoucím trhu. Firma by se měla snažit tyto bezproblémové produkty v daném poli udržet a všestranně se snažit tuto pozici rozvíjet, např. vynakládáním dalších finančních prostředků. Prodej těchto produktů přináší firmě značné příjmy.
- **dojné krávy** - produkty mají na daném trhu velký podíl, ale jejich předpoklad pro další růst je velmi nízký. Pro firmu proto není výhodné další prodej výrazně finančně podporovat, podniku přinesou vysoké zisky i tak. Tento typ produktů by měl poskytnout finanční prostředky pro investice do těch produktů, které nemají dostatek hotovosti – například otazníky.
- **otazníky** - jedná se o rizikové produkty, které mají na rozvíjejícím se trhu nízký podíl. Z těchto produktů se mohou stát v lepším případě hvězdy, v horším pak zase hladoví psi. V této fázi se proto firma musí rozhodnout, zda se bude snažit zlepšit svoji pozici na trhu, což jí bude zpravidla stát značné finanční prostředky, nebo se raději z této části trhu postupně stáhne.
- **hladoví psi** – jsou to produkty, které negenerují, ale ani nespotřebují velké množství peněz. Jejich pozice je slabá a růst trhu je značně nízký. Neexistuje u nich naděje na zvýšení výkonnosti – nemá proto smysl investovat do nich finanční prostředky. Pokud je to možné, měla by firma zvažovat stažení produktu.

Mezi kladné stránky BCG matice patří:

- možnost posouzení, které jednotky utvářejí tok peněz
- analýza jednotlivých strategických jednotek tam, kde podnik působí ve více podnikatelských aktivitách
- návrh skladby produktů, které zajistí nejvýhodnější rozvoj podniku a růst ziskovosti
- snadná grafická prezentace (Mallya, 2007, s. 95)

2.2 SWOT analýza

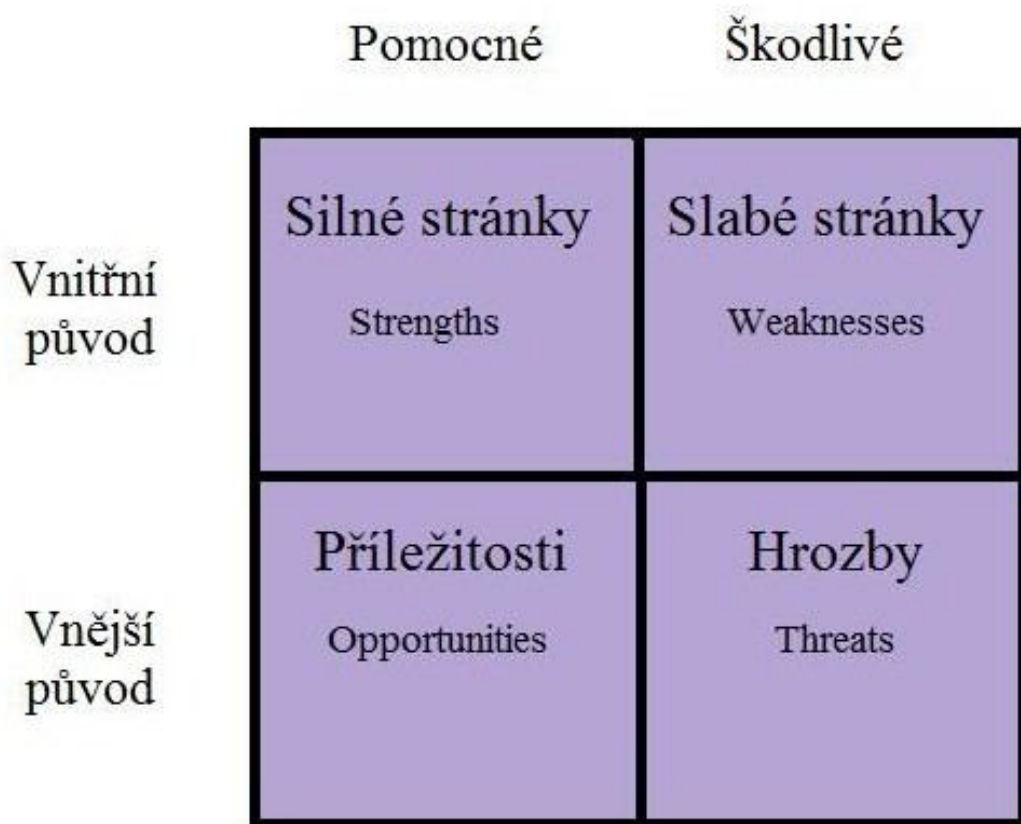
Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. Touto analýzou můžeme vyjádřit komplexní výsledek informací získaných výzkumem trhu. (Tomek, 2007, s. 83)

Analýza SWOT je jednoduchým přístupem, který posuzuje vnitřní a vnější okolí příslušné firmy. Vede k identifikaci silných a slabých stránek firmy a k vymezení příležitostí a hrozeb.

Zkratka SWOT popisuje čtyři kategorie okolí - silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

rozbor vnějších činitelů, analýza O-T = Opportunities and Threats Analysis

rozbor vnitřních činitelů, analýza S-W = Strengths and Weaknesses Analysis



Obr. 3. SWOT analýza (Pražská a Jindra, 2002, s.233)

Příležitosti a ohrožení odrážejí vnější prostředí, které obklopuje danou firmu a působí prostřednictvím různých faktorů. Vnitřní situaci firmy vystihují silné a slabé stránky – kde se vyhodnocují především zdroje firmy, jejich využití a plnění cílů firmy. Na základě těchto silných a slabých stránek pak mohou být stanoveny specifické přednosti firmy, naplánována a učiněna opatření pro odstranění nedostatků, které omezují podnik v konkurenceschopnosti. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15; Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 46; Tomek, 2007, s. 83)

SWOT analýza je perfektním nástrojem, který nás donutí se důkladně zamyslet nad tím nejelementárnějším, co ovlivňuje naše podnikání. Proto je také často žádoucí zapojit při její tvorbě i brainstorming nebo jiné formy kolektivní spolupráce. Tato analýza je často používaná při přípravě nebo změně strategie společnosti, protože jednoduše, stručně a přehledně popíše situaci, ve které se firma nachází. (Bussinesvize, ©2010)

Po zhodnocení analýzy, se také firma může rozhodnout k uplatnění konkrétní strategie – maximální využití vlastních silných stránek nebo maximální využití příležitostí k omezení vlastních chyb. (Tomek, 2007, s. 83)

2.3 PEST analýza

Název PEST vznikl z počátečních písmen sledovaných faktorů:

- **political** – politické, resp. politicko-právní
- **economical** – ekonomické
- **social** – sociální
- **technological** – technologické

Tato analýza představuje poznání všech faktorů, které ovlivňují vývoj makroprostředí firmy jak v minulosti, tak i rozsah nastalých změn, které může některý z uvedených faktorů učinit do budoucna pro firmu i její konkurenty důležitým. (Hadraba, 2003, s. 67; Johnson a Scholes, 2000, s. 89)

Při sestavování PEST analýzy je třeba dávat pozor na zahlcení informacemi, které jsou pro rozhodování nevýznamné. Výběr důležitých faktorů závisí zcela na specifických podmínkách činnosti příslušné firmy. (Hadraba, 2003, s. 67)

Faktory sledované v PEST analýze:

- **politické prostředí** - jedná se o problematiku stability politické scény, jež přímo ovlivňuje i stabilitu legislativního rámce. Mimo stabilitu je také neméně důležitý obsah – všechny podstatné zákony a návrhy ovlivňující oblast, kde firma působí (omezení zahraničního obchodu, daňová politika, zákony o ochraně životního prostředí, podmínky zaměstnávání nejrůznějších skupin občanů). Důležité je také sledovat chování regulačních orgánů.

- **ekonomické prostředí** - v tomto prostředí se sleduje odhad ceny pracovní síly, cen produktů a služeb. Taky se zde řeší otázka daní, cel, stability měny, úrokové míry, inflace, makroekonomické ukazatele – trendy hrubého národního produktu, dostupnost energie, hospodářské cykly na daném trhu.
- **sociální prostředí** - je nejnázornější součástí PEST analýzy, kdy je skoro vše uvedeno na stránkách statistického úřadu – populační demografie, sociální mobilita, úroveň vzdělání, rozdělení příjmů.
- **technologické faktory** - zde se PEST analýza zabývá infrastrukturou, stavem rozvoje a zaměřením průmyslu, investice vlády do výzkumu, nové objevy/vývoj, míra zastarání. (Johnson a Scholes, 2000, s. 89)

3 KONKURENČNÍ VÝHODA

Je potřeba pracovat na dlouhodobě udržitelné konkurenční výhodě, kde nejde jenom o dosažení dočasných výhod, kterých firma dosáhne, pokud například sníží cenu nebo podpoří prodej. (MacDonald a Wilson, 2012, s. 105)

Proto, aby se firma udržela na trhu, je nutné odlišit se od konkurence, neboť firem, které vyrábějí podobný produkt nebo nabízejí stejnou službu, je mnoho. Každá firma musí nalézt specifickou vlastnost, která ji bude odlišovat od ostatních firem – musí nalézt svoji konkurenční výhodu. Tato výhoda musí být udržitelná, jedinečná, cenná a nenapodobitelná. Většinou je tato výhoda posuzována z hlediska ziskovosti.

Konkurenčních výhod může být velké množství:

- produkce s nejnižšími náklady
- výrazná diferenciací výrobků či služeb
- dokonalá znalost zákazníků, trhu, konkurence, technologie
- právní výhoda díky patentu, autorským právům či jiné ochraně
- výhoda vytvořená díky efektivní komunikaci
- přístup k jedinečnému zdroji přírodních surovin
- vyvinutí či použití nové technologie, výrobního postupu
- neustále inovace výrobků a služeb, nový přístup k distribuci
- významné postavení firmy v rámci určitého prostředí či trhu (Blažková, 2007, s. 82 – 83)

3.1 Typologie konkurenční výhody

Konkurenční výhoda je motivem ke koupi určitého výrobku z širokého spektra produktu na daném trhu.

Čichovský ve své publikaci Marketing konkurenceschopnosti sumarizoval a rozčlenil konkurenční výhody - můžeme se na ně podívat jako na konkurenční výhody, kdy je jejich nositelem produkt nebo na konkurenční výhody spjaté s producentem popřípadě distributorem.

3.1.1 Konkurenční výhody, jejichž nositelem je produkt

Tyto konkurenční výhody jsou přímo spjaté s nadstavbou nebo základnou produktu, pro spotřebitele jsou motivem pro koupi výrobku. Jsou rozděleny do 10 skupin, kdy mohou být vázány na:

- **cenu**

- *spotřebitelská cena* – soubor cen, které vynaloží odběratel při koupi. Čím je cena nižší, tím větší konkurenční výhodu představuje.
- *prodejní cena* – cena produktu na trhu, čím je cena nižší, tím vyšší konkurenční výhodu představuje.
- *hodnotová cena* – představuje poměr mezi prodejní cenou k užitným vlastnostem produktu a prospěšnosti – čím je poměr nižší, tím je výhoda větší
- *přiměřená cena* – limitní poměr ceny a hodnoty produktu, který je spotřebitel ochoten zaplatit
- *luxus a cena* – jsou dva parametry, které určují výhodu pro určitou skupinu spotřebitelů, kteří preferují luxusní výrobky za odpovídající cenu
- *novinka a cena* – další dva parametry představující výhodu pro skupinu spotřebitelů, kteří dávají přednost koupi novinek, nových produktů
- *technická (designérská) dokonalost a cena* – tyto parametry představují konkurenční výhodu, kdy spotřebitelé preferují dokonalost technickou, designérskou za odpovídající cenu
- *značka a cena* – představují konkurenční výhodu u té sorty spotřebitelů, kteří upřednostňují konkrétní značku
- *provozní náklady* – představují soubor nákladů, které musí kupující vynaložit pro provoz produktu – čím jsou větší, tím je konkurenční výhoda menší

- **finanční systém koupě**

- *koupě za hotové* – je konkurenční výhodou, pokud je v daný moment nejvýhodnější možnou alternativou pro kupujícího
- *koupě na úvěr* – je výhodou pokud kupující v daný moment nemá dostatek finančních zdrojů

- *pořízení formou leasingu* – tato forma pořízení prezentuje celý soubor konkurenčních výhod, např. pokud zájemce nemá dostatečnou finanční hotovost, může si uzpůsobit podle svých finančních možností aj.
- *bezhotovostní platba* – pro kupující šetří čas a snižuje riziko
- **jakost produktu**
 - *produkt je držitelem certifikátu ISO 9000* – nejvyšší certifikovaný stupeň jakosti
 - *produkt je vyráběn podle ISO 9001* – garance jakosti, nízkých servisních nákladů, garančních a pogaranchních nákladů s vysokou užžitnou hodnotou
 - *produkt je vyráběn v souladu s TQM* – jakost po celou dobu životního cyklu produktu
 - *produkt označený značkou Hand Made, Czech Made*
 - *trvanlivost produktu* – čím je trvanlivost větší, tím větší výhodu představuje
 - *spolehlivost*
 - *značka jako standart kvality*
- **ekologickou charakteristiku produktu**
 - *produkt nese značku ISO 13 000* – nese rysy neekologičtějšího produktu
 - *produkt byl vyrobe podle ISO 13 001* – produkt byl vyroben v provozu, který nezatěžuje přírodu
 - *produkt nese značku Ecological free assortment* – produkt je ekologicky čistý, nezatěžuje životní prostředí
 - *produkt nese označení Green punkt* – lze jej recyklovat
- **balení produktu**
 - *obal jako ochrana produktu* – čím více funkcí obal plní, tím větší výhodu představuje
 - *obal jako prodejní jednotka* – pokud je obal nápaditý a plní více funkcí je konkurenční výhoda vyšší
 - *obal jako součást kvality produktu* – obal musí být kvalitní a polyfunkční

- *obal jako lákadlo ke koupi* – musí být nápaditý, aby představoval výhodu
- *obal jako prezentační médium* – může být nositelem reklam na jiné produkty, akce a aktivity, může obsahovat různé soutěže
- *obal jako komunikační médium* – měl by obsahovat kvalitně zpracované informace o produktu
- *obal jako náhrada prodavače* – by měl obsahovat tolik informací, aby nahradil v samoobslužných prodejnách prodavače
- **na logistiku a dopravu produktu**
 - *rychlost přepravy* – při vyšší rychlosti je i konkurenční výhoda vyšší
 - *cena přepravy*
 - *počet distribučních linií a tras*
 - *volba dopravce* – pro úsporu času i peněz musí být volba efektivní
- **na informace poskytnuté odběrateli produktu**
 - *rychlost informací*
 - *úplnost a komplexní informace*
 - *formát informace*
 - *médium pro šíření informací*
 - *srozumitelnost informací*
 - *dostupnost informací*
 - *návod k použití*
 - *reference o koupi*
- **distribuční linie a trasy**
 - *počet tras a linií*
 - *čas*
 - *náklady spojené s transportem produktu*
 - *prodejní bonusy a množstevní rabaty*
- **servisní služby**

- *síť servisních služeb*
- *časová dostupnost servisní sítě*
- *délka opravy*
- *kvalita opravy a servisu*
- **ostatní výhody** – sem můžeme zařadit inovaci, kvalitní design, technické řešení produktu, ovladatelnost produktu, značku, pojištění produktu aj. (Čichovský, 2002, s. 194 – 198)

3.1.2 Konkurenční výhody vázané na producenta

Tyto výhody jsou spjaté s porovnáváním výrobně distribučních procesů jednotlivých konkurentů, můžeme je dále rozdělit:

- **vnitřní** – přímo se prokopírují do konkurenčních výhod výrobku
- **vnější** – jsou motivací pro koupi produktu od konkrétního producenta, nebo distributora, přímo mezi ně řadíme:
 - cena
 - jakost a kvalita
 - systém koupě
 - ekologie
 - balení
 - logistika a doprava
 - získávání a sdílení informací
 - distribuční trasy a linie
 - servisní zázemí
 - ostatní výhody (Čichovský, 2002, s. 199 -202)

3.2 Konkurenční strategie

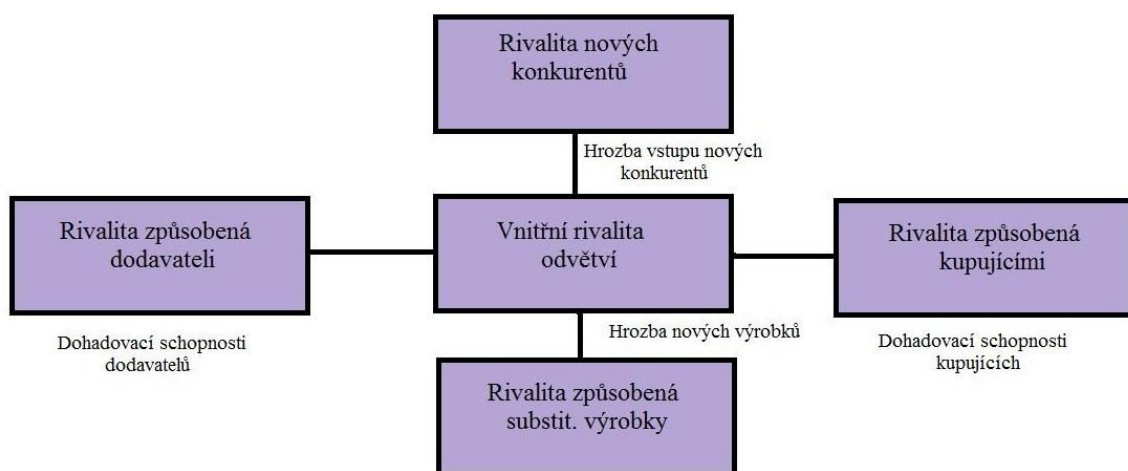
Podle Portera znamená konkurenční výhoda toto:

„Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochoten zaplatit a vyšší hodnoty pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitečnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu“

Konkurenční strategii lze charakterizovat jako hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví. Při rozhodování firmy, kterou strategii zvolit hrají roli dvě otázky.

První otázkou je: jak je odvětví přitažlivé z hlediska výnosnosti v delším časovém období.

V kterémkoli odvětví, jsou podle podle Portera pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů a to:



Obr. 4. Pět konkurenčních faktorů (Porter, 1993, s. 23)

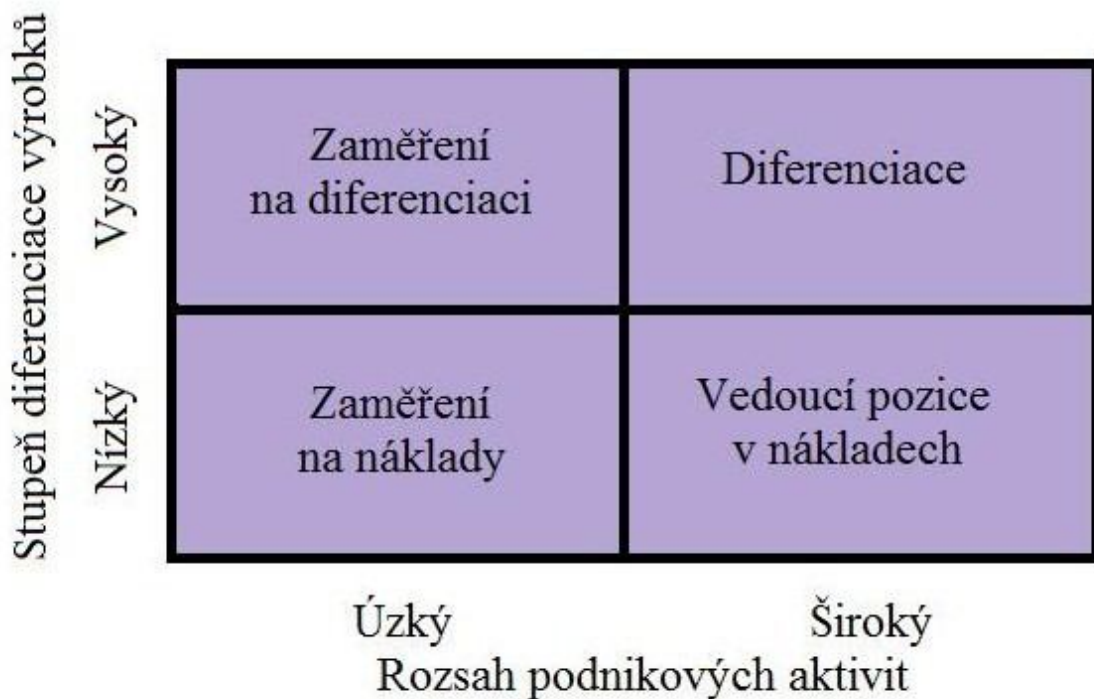
- **vstup nových konkurentů na trh** – přitažlivost trhu se odvíjí také od velikosti vstupních a výstupních bariér, mezi nejpřitažlivější segmenty tudíž řadíme ty, které mají vstupní bariéry vysoké a výstupní naopak nízké – do odvětví pak vstoupí málo firem, pokud se ale firmám v odvětví nedaří je možné odvětví snadno opustit. Pokud jsou bariéry vstupu i výstupu vysoké odvíjí se od toho také vysoký potenciální zisk, pro firmy je potom obtížné v případě neúspěchu z odvětví odejít. Při vstupních i výstupních bariérách, které jsou nízké firmám plyne i nižší zisk.
- **hrozba nových výrobků nebo služeb** - segment je nepřitažlivý pokud je v něm více skutečných nebo i potenciálních substitučních produktů, tyto produkty pak omezují ceny a tím pádem i zisky firem. Každá firma musí proto pečlivě sledovat ceny substitučních produktů.

- **dohadovací schopnost kupujících** – přitažlivost segmentu se také odvíjí od zákaznických kompetencí, pokud jsou vysoké, rostoucí je nepřitažlivý – kupující se totiž snaží stlačovat ceny, vyžadují kvalitnější výrobky a služby. Jejich kompetence se zvyšují tím víc, čím více jsou organizovanější a koncentrovanější. Ochranou pro firmy může být volba takových zákazníků, jejichž síla pro vyjednávání je malá a nemají tendenci přejít ke konkurenci. Nejlepší obranou je ovšem špičková nabídka proti které ani silní zákazníci nebudou moct nic namítat.
- **dohadovací schopnost dodavatelů** – pokud mohou dodavatelé zvyšovat ceny a ovlivňovat objem dodávek je segment pro firmu nepřitažlivý. Nejlepší obranou pro firmu je zde budování vztahů s dodavateli a využívání vícenásobných dodavatelско- odběratelských vztahů.
- **soupeření mezi existujícími konkurenty** – při větším počtu silných, agresivních konkurentů se stává tržní segment nepřitažlivým, stejně jako snižuje jeho přitažlivost i klesající tempo růstu prodeje. Toto všechno může v daném segmentu vyvolat časté cenové války, propagační souboje – což se vše odráží na vysokých nákladech, které musí firma zaplatit, aby se udržela konkurenceschopná. (Kotler, 2007, s. 194; Porter, 1993, s.23)

Působení všech pěti faktorů poté rozhoduje o ziskovosti firem v daném odvětví. Síla působení faktorů se liší od jednoho odvětví k druhému, ovlivňuje jak cenu, náklady, tak i potřebné investice v daném odvětví, postupem času se může měnit, proto jsou odvětví z hlediska výnosnosti různá.

Druhou hlavní otázkou, která ovlivňuje konkurenční strategii je: postavení podniku uvnitř odvětví, kdy toto postavení má vliv na výnosnost podniku – zda bude pod nebo nad odvětvovým průměrem. Pokud podnik získá významné postavení, jsou i jeho zisky větší. vůdčí postavení v nízkých nákladech. (Porter, 1993,

Hledání konkurenční strategie je spojena s nalezením příznivého konkurenčního postavení v konkrétním odvětví. Z analýzy 5 sil, která zde byla uvedena, odvozuje M. Porter 3 základní generické strategie:



Obr. 5. Generické strategie (Porter, 1993, s.31)

3.2.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Pokud se firma rozhodne využívat tuto strategii, tak musí stát všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady – musí najít a využít všechny výhody nízkých nákladů. To znamená, že musí mít nejnižší náklady na výrobu a distribuci v odvětví a tím pádem pak může nabídnout své výrobky za nejnižší cenu. Firma pak získá větší podíl na trhu.

Firmy, které se rozhodnou využívat tuto konkurenční výhodu mají společné, že jejich výrobek je standardní bez jakéhokoliv přikrášlení a značný důraz je kladen na získávání vysokého zisku z velkovýroby. Tyto výrobky není možno diferencovat a jsou akceptovány většinou spotřebitelů.

Tato firma musí pro získání a udržení vůdčího postavení ocenit své výrobky průměrnou cenou, zároveň musí být však výrobky srovnatelné s konkurenčními, jinak bude muset jít hluboko pod cenu.

Tato strategie vyžaduje, aby se daná firma opravdu stala firmou s nejnižšími náklady, nesmí být pouze jednou z firem, které se toho snaží docílit.

Výhodou je, že nízká nákladová pozice představuje silnou bariéru vstupu nových konkurentů na trh, brání také firmu před dalšími substitučními výrobky.

Rizika jsou u této strategie následující:

- na trhu se objeví firma, která je schopná produkovat výrobky s ještě nižšími náklady
- zákazníci budou mít větší nároky a požadavky (Blažková, 2007, s. 136 – 137; Porter, 1993, s. 33)

3.2.2 Diferenciace

Při této strategii podnik usiluje o to, aby vynikal v některých dimenzích, které kupující oceňují. Musí vybrat jednu nebo dvě vlastnosti výrobku nebo služeb, ať už se jedná o vůdcovství v oblasti servisu, kvality, stylu nebo technologie, a tím se odlišit od konkurence, náklady při využití této strategie nejsou prioritní. Tím si firma vybuduje jedinečné postavení. Kupující pak dokáže tuto jedinečnost ocenit a je ochoten za ni zaplatit vyšší cenu, ve které si firma účtuje vyšší výrobní náklady či přidanou hodnotu.

Firma, která si tuto strategii vybere a hlavně udrží, je pak odměněna vysokými zisky, pokud je částka, kterou vyložil na mimořádné výlohy směřující k jedinečnosti výrobku nižší než to o kolik je zvýšená cena.

Riziko při využití této strategie je pak následující:

- zákazníci dají přednost levnějším konkurenčním výrobkům

3.2.3 Fokus, koncentrace

Tato strategie se od ostatních liší, spočívá na výběru jednoho nebo více úzkých segmentů trhu uvnitř daného odvětví. Firma si vybere segment v daném odvětví a soustředí se pouze na přizpůsobení se strategií těmto segmentům. Podnik tak sice nezíská celkovou konkurenční výhodu, ale v těchto cílových segmentech ano - rozvíjí zde svoji strategii. Podstatou tedy je využít odlišnosti předmětu úzkého zájmu určitého segmentu odvětví, při této strategii nejde o ovládnutí celého trhu. Firma může svou pozornost zaměřit buď na nízké náklady nebo na diferenciaci. Proto má tato strategie dvě varianty:

- **nákladová fokální strategie** - podnik se snaží v cílových segmentech o výhodu nejnižších nákladů. Strategie zde využívá rozdílu v chování nákladů v některých segmentech.
- **diferenciační fokální strategie** – při této strategii se podnik v cílových segmentech snaží dosáhnou diferenciaci, využívá speciálních potřeb kupujících v určitých segmentech

Firma zde musí využívat té výhody, kdy široce zaměřeni konkurenti nedosahují tak dobrého výkonu nebo mohou potřeby určitého segmentu nedostatečně uspokojovat. Firma, si proto musí zvolit takový segment, který se do ostatních odlišuje.

Riziko při využití této strategie je:

- segment vybraný firmou se stane atraktivním i pro jiné konkurenty (Blažková, 2007, s 137; Porter, 1993,s. 34)

3.3 Souhrn teoretické části

V teoretické části je definován pojem konkurence a konkurenceschopnost, následně je uvedeno rozdělení konkurence. Pro každou firmu je nezbytné sledovat konkurenty - proto je dále popsán a podrobněji rozveden informační systém, který by si měla každá firma vytvořit, aby neztratila přehled o svých konkurentech.

Dalším bodem, který je detailněji popsán jsou analýzy konkurenceschopnosti – pro každou firmu je totiž nezbytné vědět, o všech svých slabých i silných stránkách, jak si stojí firma na trhu. Jsou zde uvedeny 3 analýzy a to: PEST analýza, SWOT analýza a také BCG matice.

Konkurenční výhoda je hlavním pilířem konkurenceschopnosti, proto je podrobněji popsána a také je uvedena její typologie.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Kordárna Plus a.s. patří mezi přední evropské producenty kordových tkanin pro gumárenský průmysl, vyrábí také technické tkaniny používané na dopravní pásy.

Mezi zákazníky patří špičkoví evropští i světový výrobci pneumatik - výrobky se dále uplatňují v gumárenském, strojírenském a těžebním průmyslu na trzích v Evropě, Asii, Americe a v Africe.

Počátky společnosti sahají až do roku 1948, dlouhodobě zastává pozici jednoho z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v regionu.



Obr. 6. Logo Kordárny Plus a. s. (Zdroj: KORDARNA Plus, a. s., © 2013)

4.1 Základní údaje

- **název** - Kordárna Plus a.s.
- **právní forma** - akciová společnost
- **Základní kapitál** - 248 409 200 Kč
- **IČO** - 27758711
- **Adresa** - Velká nad Veličkou 890, 696 74



Obr. 7. Poloha Kordárny Plus (Zdroj: KORDARNA Plus, a. s., © 2013)

4.2 Historie

Firma Baťa začala výstavbu Kordárny ve Velké nad Veličkou v květnu roku 1948. Společnost zahájila výrobu o rok později již jako znárodněný podnik. Továrna zpočátku produkovala pouze rezné kordové tkaniny z bavlny, postupně se ale rozbíhalo i zpracování umělého viskózového hedvábí a polyamidových materiálů. V 50. letech začíná výroba kordů impregnovaných ve speciální impregnační komoře. Výrobní program byl rozšířen o séglové tkaniny do dopravníkových pásů.

S rozvojem automobilového průmyslu v 70. letech se pak Kordárna stala monopolním československým výrobcem vysokopevnostních polyamidových kordů pro automobilový průmysl a následně se stala největším evropským podnikem vyrábějícím kordové tkaniny.

Kordárna byla privatizována v roce 1994 a fungovala pod názvem Kordárna a.s.

V období vrcholu finanční krize na přelomu let 2008 a 2009 ovšem Kordárna, a.s. zaznamenala dramatický pokles odbytu. Kvůli finančně náročné investici do výroby vlákna v slovenském Slovkordu, se dostala Kordárna do platební neschopnosti a k datu 30. 4. 2009 požádala o ochranu před věřiteli. Následně bylo rozhodnuto o zahájení insolvenčního řízení. Dne 7. 8. 2009 byla schválena reorganizace společnosti Kordárna, a.s. Následná insolvence byla poprvé v České republice řešena reorganizací. Jde o první úspěšný případ reorganizace v českém prostředí.

Byla vytvořena nová společnost s obchodním jménem Kordárna Plus a veškerá činnost společnosti Kordárna, a.s. přešla na novou společnost Kordárna Plus. Současně proběhl v rámci reorganizace prodejní proces společnosti Kordárna Plus, a.s., jehož vítězem se stala společnost Cefeus Capital, a.s. Po dokončení vkladu přešlo vlastnictví Kordárna Plus na nového majitele. Původní Kordárna, a.s. vstoupila dne 1. 9. 2010 do likvidace.

Nyní je stoprocentním vlastníkem společnosti Kordárna Plus brněnská investiční skupin JET Investment. (Výroční zpráva, 2012)

5 MIKROPROSTŘEDÍ

5.1 Cíle společnosti

Strategický cíl:

- trvalý růst ekonomické hodnoty skupiny společností.

Business cíle:

- dlouhodobé obchodní vztahy se současnými a novými partnery
- moderní technologická infrastruktura;
- růst efektivity procesů, organizace a řízení společnosti;
- jistota a prosperita schopným a poctivým zaměstnancům;
- bezpečná práce a zdravé životní prostředí;
- přiměřený zisk pro inovaci, modernizaci, hospodářskou stabilitu společnosti a ekonomický prospěch vlastníků. (KORDARNA Plus, a. s., © 2013)

5.2 Organizační struktura a zaměstnanci

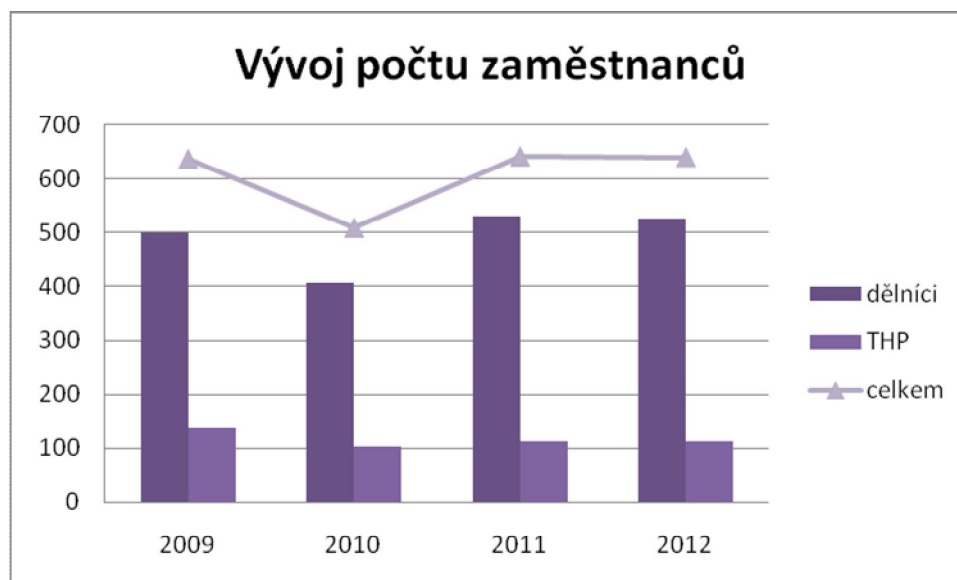
Celá organizační struktura Kordárny Plus je uvedena v příloze.

Hlavním cílem personální politiky je udržení a rozvoj kvalifikovaného týmu zaměstnanců.

Na počátku svého působení zaměstnávala Kordárna 109 pracovníků, od té doby se počet pracovníků 6x zvětšil a v současné době Kordárna Plus zaměstnává 640 pracovníků.

Růst počtu zaměstnanců je spjat především s rokem 2011, kdy rostl objem výroby a tudíž došlo k navýšení počtu zaměstnanců v dělnických profesích.

Následující tabulka ukazuje vývoj počtu zaměstnanců během období finanční krize a následné insolvence Kordárny Plus až dosud.



Obr. 8. Vývoj počtu zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

5.3 Nabídkové portfolio

Produkty Kordárny Plus jsou určeny pro další využití v průmyslové výrobě. Kordárna Plus v současnosti vyrábí:

- kordové tkaniny
- technické (séglové) tkaniny
- strojírenské výrobky
- aramidové tkaniny

Do budoucna počítá s výrobou:

- karbonových tkanin

5.3.1 Kordové tkaniny

Kordárna Plus je jedním z nejvýznamnějších výrobců kordových tkanin v Evropě.

Výrobní závod prošel v posledních deseti letech rozsáhlou modernizací, která umožňuje vyrábět všechny druhy kordových tkanin v nejvyšší kvalitě

Kordové tkaniny plní klíčovou funkci výztuže řady gumárenských výrobků a zásadním způsobem ovlivňují jejich výslednou kvalitu.

Aplikace kordových tkanin:

- kostry a nárazníky pneumatik

- vlnovce (air springs)
- hadice

5.3.2 Technické tkaniny

Technické tkaniny tvoří základ výztuží dopravníkových pásů, v jejichž konstrukci odpovídají za odolnost a pružnost.

První balík byl vyroben již v roce 1973. Za celou dobu výroby získala Kordárna Plus zkušenosti a vytvořila si vlastní know-how pro výrobu technických tkanin v kvalitě, která je vyhledávána předními světovými výrobci pásů. (KORDARNA Plus, a. s., © 2013)

Velkou výhodou pro výrobu technických tkanin představuje vlastní PES vlákno, které se používá pro výrobu polyesterových tkanin a je srovnatelné s ostatními PES vlákny ve světě.

5.3.3 Strojírenské výrobky

Kordárna zajišťuje kompletní strojírenskou výrobu od vypracování cenové nabídky, konstrukčního návrhu, technologie výroby včetně výstupní technické kontroly až po balení, expedici a včasnou dodávku zákazníkovi. Preferuje rychlost dodávek a individuální přístup ke každému zákazníkovi. (KORDARNA Plus, a. s., © 2013)

5.3.4 Aramidové tkaniny

Aramidové tkaniny jsou velmi pevné a jejich využití je velmi široké:

- nahrazují výztuž v ocelových pásech
- vyrábějí se z nich ohnivzdorné ochranné oblečení, neprůstřelné vesty
- posílení pryžových výrobků (pneumatik, lan, kabelů...)
- výroba lodí, letadel, různých dopravních prostředků

V dopravních pásech běžně užívaná ocelová výztuž má srovnatelné pevnostní parametry, jako výztuž na bázi hybridních tkanin. Výhodou aramidové tkaniny je její nízká hmotnost, což přináší úspory ve spotřebě energií, potřebných k provozu dopravních pásů.

Širšímu rozšíření hybridních tkanin doposud bránila vyšší cena aramidu. Technologický vývoj při výrobě aramidových aplikací dnes společně s energetickou úsporou vytváří prostor pro jejich širší využití praxi. Kordárna Plus rozvojem aramidových tkanin směřuje

k posílení sortimentu séglových výrobků s vyšší přidanou hodnotou pro zákazníky. (KORDARNA Plus, a. s., © 2013)

5.3.5 Karbonové tkaniny

Již letos chce Kordárna Plus začít s výrobou i prodejem karbonových tkanin.

Tyto tkaniny se vyznačují pevností a křehkostí, lze je využít při:

- výrobě letadel, částí aut, motorek
- využití v energetickém průmyslu
- sportovní vybavení

Rozvojem projektu výroby karbonových tkanin sleduje Kordárna Plus posílení své pozice na trhu technických tkanin diverzifikací struktury nabízených produktů a služeb na zcela novém a rostoucím trhu. Naopak zákazníkovi chce Kordárna Plus nabídnout přidanou hodnotu v zázemí silného výrobce technických tkanin s dlouholetou zkušeností v oboru. (Výroční zpráva, 2012)

5.4 Ekonomické výsledky společnosti

Kordárna Plus vykazuje po úspěšné insolvenční stabilní růst tržeb a navýšení odbytů téměř o třetinu. Vrátili se k ní dlouhodobí zákazníci a je také úspěšná v nacházení nových odbytišť. Kordárna Plus je prvním úspěšným příkladem insolvence, kdy z ní vyšla jako zdravá a spolehlivá firma.

Hlavní ekonomické ukazatele z let 2007 - 2012:

Tab. 3. Ekonomické ukazatele Kordárny Plus (Zdroj: Výroční zpráva, 2008 a 2012)

(v celých tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Výnosy	3 168 625	2 459 403	815 350	389 454	2 611 401	2 263 429
Výsledek hospodaření	186 547	-180 836	-143 872	- 170 077	55 180	59 187
EBITDA	449 525	41 069	-22 245	- 117 693	163 583	143 760

V roce 2011 společnost vyrobila a prodala 19,4 tis. tun technických tkanin, což představovalo přibližně 28% navýšení prodeje v porovnání s rokem 2010. Nejvíce se na růstu podílela divize Kordy s přibližně 53% růstem a divize Ségly s růstem přibližně 11%.

V první polovině roku 2012 pak dosáhl celkový objem prodeje kordů, séglů a geotextilií kolem 12 000 tun, což představovalo 1% překročení plánu pro daný rok.

Pro tento rok je Kordárna Plus s prodejem mírně pod plánovaným objemem výroby.

(Výroční zpráva, 2012)

6 MAKROPROSTŘEDÍ

6.1 PEST analýza

Politické faktory

Mezi nejdůležitější politické faktory, které ovlivňují činnost Kordárny Plus patří bezesporu politická stabilita v našem státě, ale také i ve státech jiných. Sama se o tom mohla již několikrát přesvědčit, kdy v období před volbami a těsně po nich se Kordárně Plus snižují zahraniční objednávky, od firem, které vyrábí transportní pásy. Z toho důvodu, že důlní firmy nevědí, kolik dostanou od státu dotací na svoji činnost, běžně se s tímto jevem setkali v Ukrajině.

Daňová politika státu ovlivňuje firmu tím, že se snižuje daň z příjmu a tím pádem Kordárna Plus ušetří a peníze může investovat jinak.

Sociální politika státu pro Kordárnu Plus znamená úlevy, protože zaměstnává zdravotně postižené jedince a tím získává slevy na dani z příjmů.

Ekonomické faktory

Devizový kurz velmi ovlivňuje Kordárnu Plus, protože většinu obchodů uskutečňuje se zahraničními odběrateli nebo dodavateli. Proto nastává spousta rozdílů. Kvůli rozkolísanému kurzu dolaru vůči euru je také pro Kordárnu Plus nemožné dostat se na trhy v Jižní Americe.

Snížení úrokových sazeb pro firmu znamená, že se dostane k levnému zdroji peněz a může lépe financovat své potřeby, stroje nebo stavby.

Sociální faktory

Mezi nejdůležitější faktory lze zařadit snahu o ochranu životního prostředí, kdy se na přání odběratelů snaží Kordárna Plus vyvíjet roztoky šetrné k životnímu prostředí.

Lepší zdravotní péče, která se dostává zaměstnancům Kordárny Plus, také znamená zvýšení docházky do pracovního procesu.

Zvýšení vzdělanosti také pro firmu znamená, že snáze nalezne kvalifikované pracovníky.

Snížení nezaměstnanosti znamená

Technologické faktory

Mezi nejvýznamnější patří samozřejmě výzkum a vývoj, kterému se Kordárna neustále věnuje a v neposlední řadě je také důležité neustále zlepšování infrastruktury, kdy se může objednané zboží dostat snáze a rychleji k zákazníkovi.

Tab. 4. PEST analýza Kordárny Plus (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Faktory	Trend	Dopad
Politické faktory	Politická stabilita	nestabilní	Při změně vlád, dochází ke snížení objednávek.
	Daňová politika	mírně klesající	Úspora nákladů
	Sociální politika	stabilní	Při zaměstnání zdravotně postižených jedinců – různé úlevy
	Změna legislativy o bezpečnosti práce	rostoucí	Potřeba zajistit pro zaměstnance větší zabezpečení – další náklady.
	Změna legislativy o ochraně životního prostředí	rostoucí	Vyšší náklady při ochraně životního prostředí.
Ekonomické faktory	HDP	mírně rostoucí	Oživení ekonomiky
	Devizový kurz	nestabilní	Při dovozu materiálu nebo vývozu zboží lze počítat s rozdíly.
	Úrokové sazby	stabilní úroveň	Úvěry jsou levnější.
	Inflace	rostoucí	Má malý vliv.
Sociální faktory	Životní úroveň	rostoucí	Nemá větší vliv
	Ochrana životního prostředí	rostoucí	Zájem o produkty, které jsou šetrné k životnímu prostředí.
	Vzdělanost	rostoucí	Dostatek kvalifikovaných pracovníků.
	Zdravotní péče	rostoucí	Lepší zdravotní stav pracovníků – lepší docházka.

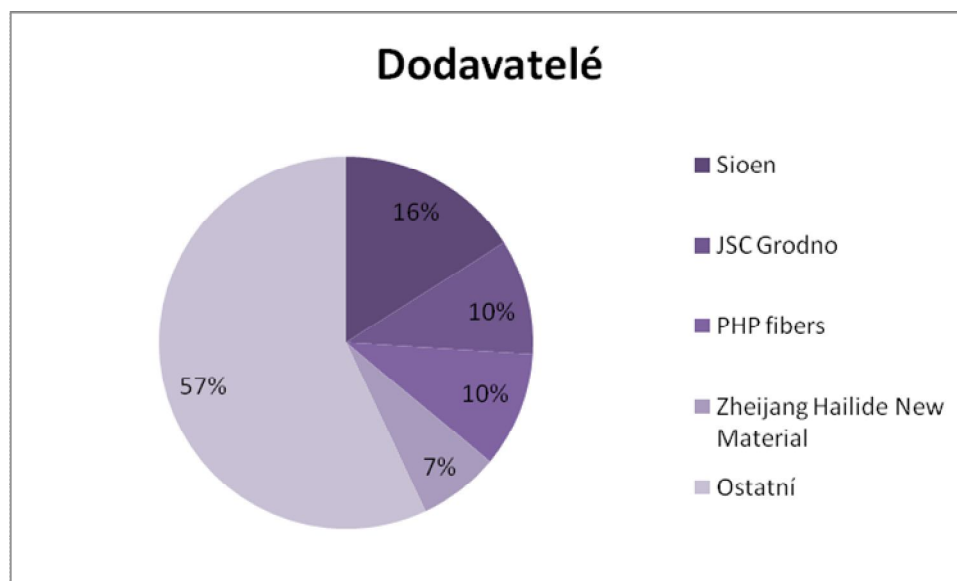
	Nezaměstnanost	mírně klesající	Lidé mají dostatek finančních prostředků a nemusí se nijak omezovat.
Technologické faktory	Výzkum a vývoj	rostoucí	Nové technologie přinášejí lepší a kvalitnější výrobky s nižšími náklady.
	Infrastruktura	rostoucí	Zboží se snáze dostane k zákazníkovi
	Dotace státu	nestabilní	Snížení nákladů na výzkum a vývoj.

7 MEZOPROSTŘEDÍ

7.1 Dodavatelé

Množství dodavatelů, se kterými Kordárna spolupracuje je větší, proto uvádím ty nejdůležitější:

- **Sioen** – firma vznikla v roce 1907 v Belgii a nabízí široký sortiment zboží - od technických tkanin, ochranných oděvů až po inkousty, pigmenty.
- **PHP fibers** - počátky této firmy sahají až do roku 1899, nyní zaměstnává přes 900 zaměstnanců v Evropě, Americe i Asii. PHP fibers sídlí v Německu.
- **JSC Grodno** – tato firma vznikla v roce 1960 v Bělorusku.
- **Zhejiang Hailide New Material** - firma vznikla v roce 2001 v Číně, soustředí se na výrobu plastového materiálu, průmyslového polyesteru, kordových textilií.



Obr. 9. Dodavatelé (Zdroj: Vlastní zpracování)

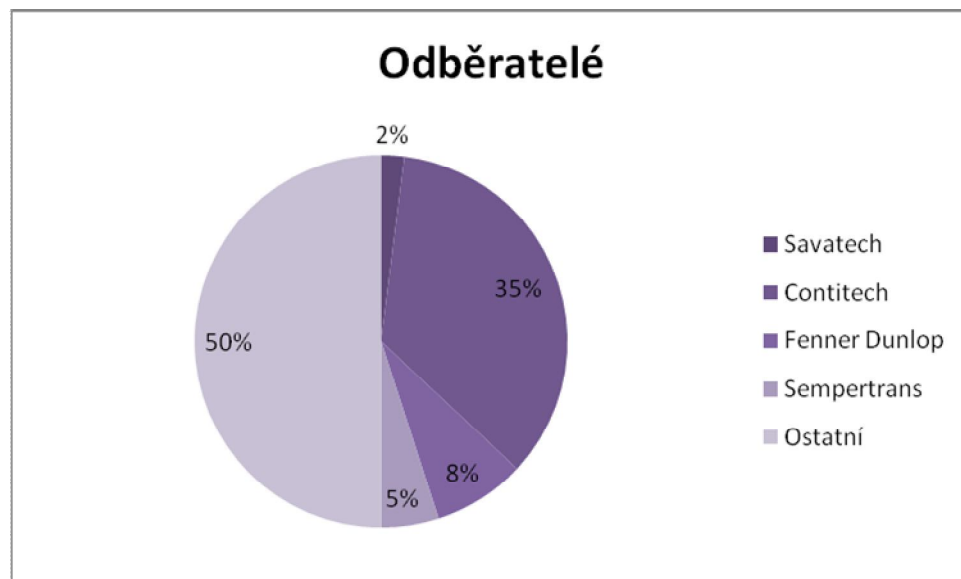
7.2 Odběratelé

Po ozdravení firmy se podařilo Kordárně Plus prosadit u všech bývalých zákazníků a získat nové odběratele napříč celým výrobním portfoliem. Mezi nejvýznamnější patří:

- **Contitech** - skupina podniků ContiTech je samostatný koncernový závod v rámci Continental AG se sídlem v německém Hannoveru a zahrnuje osm specializovaných operativních obchodních sektorů. Základními trhy, kde Contitech operuje,

jsou např.: automobilový průmysl, výroba kolejových vozidel, strojírenství, báňský průmysl, tiskárenský průmysl. Contitech vyrábí pneumatické pružiny, transportní pásy, hnací řemeny, gumovo-kovové ložiska, kompenzátory, elastomerové vrstvy

- **Savatech** -firma sídlí ve Slovinsku. Vznikla v roce 2002 reorganizací gumové výroby v Sava Group a navazuje na tradici průmyslové výroby gumových produktů. Soustředí se na výrobu dopravníkových pásů, gumových profilů, pneumatik pro skútry, motocykly, mopedy, jízdní kola, zemědělské stroje
- **Fenner Dunlop** - v roce 1921 byla založena v Holandsku firma Nederlandsche Balata, která začala vyrábět transportní pásy. O 44 let později, v roce 1965 firmu převzala Dunlop Rubber Company. Od té doby rozšířila výrobu, založila v Německu a Francii své obchodní místa a investovala také do výzkumu a vývoje. V roce 2001 firmu získala britská Fenner Group a přejmenovala ji na Fenner Dunlop Conveyor Belting Worldwide, nyní má 20 závodů na pěti kontinentech.
- **Sempertans** - tato firma vyvíjí, vyrábí a instaluje transportní pásy více než 50 let. Zkušenost a kvalita produktů řadí firmu mezi přední výrobce v oboru. Sempertrans je členem společnosti Semperit-Group, která sídlí v Rakousku, její výrobní pobočky nalezneme v Polsku, Francii, Indii a Číně.



Obr. 10. Odběratelé (Zdroj: Vlastní zpracování)

7.3 Konkurenti

V České republice nemá Kordárna Plus žádného konkurenta. V celoevropském měřítku nalezneme tyto konkurenty:

MEP – Olbo (Německo)

MEP – Olbo vznikla v roce 2006 spojením firem Mehler Engineered Products GmbH (MEP) a OLBO Industrietextilien GmbH. Nyní zaměstnává po celém světě 1200 lidí, v sedmi výrobních závodech na třech kontinentech. Sídlo MEP- Olbo je v Německu, mimo to má další výrobní závody v České republice, Portugalsku, Číně, USA.

Do budoucna počítá s rozšířením trhu do Asie.

Ep Belt (Srbsko)

Firma byla založena v roce 1999 v Srbsku, s výrobou pak začala o rok později. Během let zvětšila a rozšířila haly a nakoupila nové stroje. Nyní má EP Belt 72 zaměstnanců, vlastní laboratoř na testování.

Soustředí se pouze na výrobu technických tkanin, denně je schopna vyrobit 20 tun.

Kordsa Global (Turecko)

Založení Kordsa Global v tureckém Izmitu se datuje do roku 1973. Zaměstnává na 5000 pracovníků v 10 výrobních závodech, které můžeme najít v Turecku, Německu, Egyptě, USA, Brazílii, Argentině, Číně nebo Indonésii.

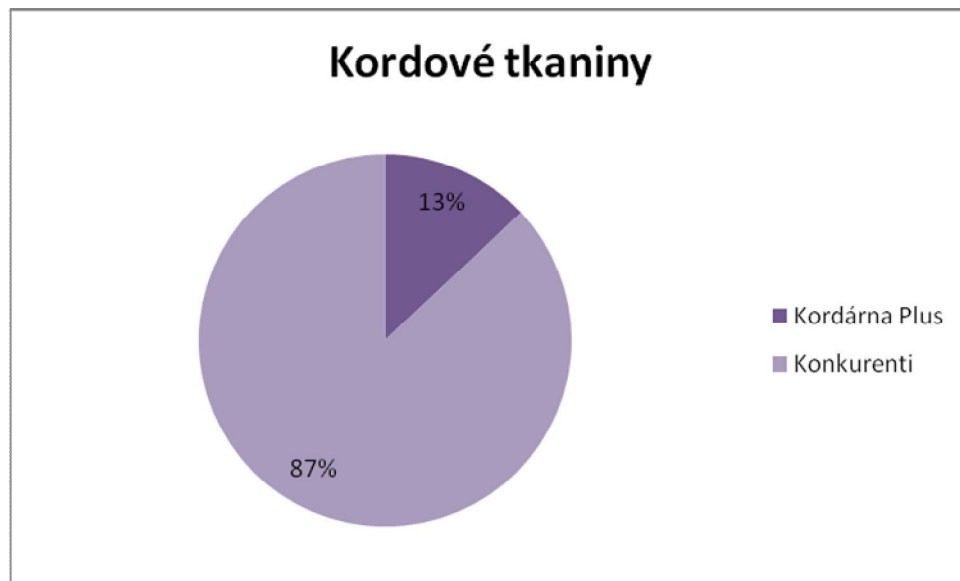
Tab. 5. Porovnání konkurentů s Kordárnou Plus (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název firmy	Sortiment	Počet zaměstnanců	Certifikáty	Dodací termíny
Olbo	technické tkaniny	1200	TS 16949	4 – 5 týdnů
	kordové tkaniny		ISO 9001	
	vlákno		ISO 14001: 2004	
Ep Belt	technické tkaniny	72	ISO 9001: 2008 ISO 14001: 2009	4 – 5 týdnů

Kordsa Global	technické tkaniny kordové tkaniny vlákno	5000	ISO 9001: 2008 ISO 14001: 2004	4 – 5 týdnů
Kordárna Plus	technické tkaniny kordové tkaniny strojírenské výrobky	640	ISO 9001:2008 ISO 14001:2004	6 – 7 týdnů

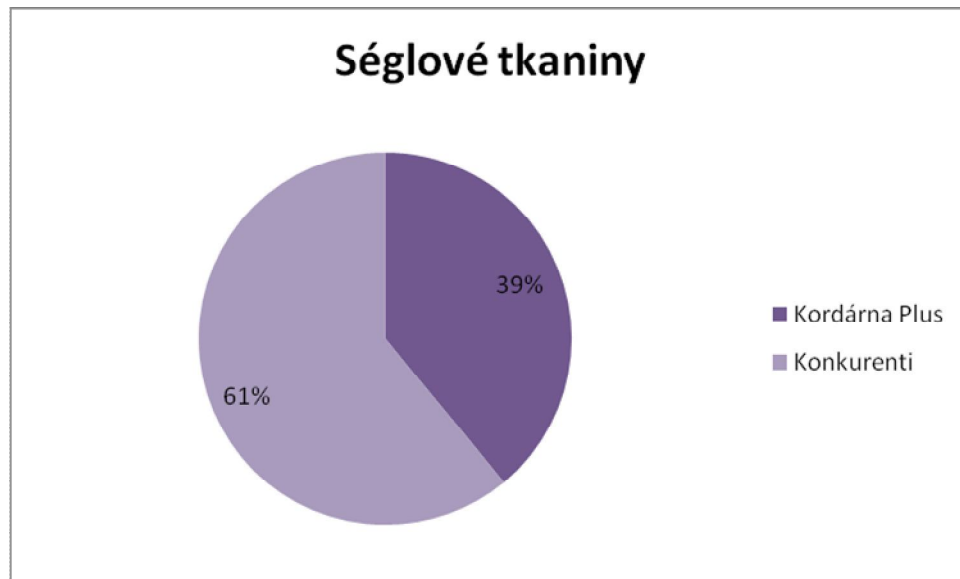
7.3.1 Podíl na evropském trhu

Kordárna Plus zastává na evropském trhu kordových tkanin 13% podíl, kdy dodává produkty světovým výrobcům pneumatik. Situace je vyobrazena na následujícím grafu:



Obr. 11. Podíl kordových tkanin na evropském trhu (Výroční zpráva, 2011)

Na evropském trhu technických tkanin má Kordárna Plus mnohem větší podíl, než je tomu u kordových tkanin. Podíl činí 39% a je vyobrazen na následujícím grafu:



Obr. 12. Podíl séglových tkanin na evropském trhu (Výroční zpráva, 2011)

7.3.2 Konkurenční výhody

Mezi konkurenční výhody Kordárny Plus, můžeme zmínit následující:

- **budování vztahů se zákazníky i partnery** - Kordárna Plus posiluje a buduje dlouhodobé vztahy. Kdy je důležitý i neformální vztah se zákazníkem, pokud projeví zájem o daný produkt je pozván na prohlídku celé Kordárny Plus, jsou mu ukázány všechny kroky výroby, pracoviště. Poté jsou probrány všechny důležité aspekty obchodu. Následně je také pozván na neformální večeři.
- **flexibilita** - proti asijským trhům, kde je zboží vyráběno na sklad a teprve poté prodáváno má Kordárna Plus tu výhodu, že zákazník se může ještě rozhodnout pro změnu své objednávky. Je možný zásah skoro do každé výrobní operace ať už se jedná o změnu šířky, délky balíku nebo o jiné požadavky.

- **technické tkaniny z polyamidového vlákna** - na evropském trhu Kordárna Plus jako jediná vyrábí technické tkaniny i z polyamidového vlákna. Ostatní konkurenti vyrábí tkaniny pouze z polyesterových vláken.
- **výroba vlastních polyesterových vláken** - výroba vlastního vlákna je strategickým předpokladem pro získání dalších zakázek pro kordové výrobky a naplnění existujících výrobních kapacit v Kordárně Plus.

8 SWOT ANALÝZA A BCG MATICE

8.1 SWOT analýza

Tab. 6. SWOT analýza Kordárny Plus (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
vybudovaná základna dlouhodobých zákazníků výroba vlastního vlákna dostatečná technická vybavenost vzdělání a loajalita pracovníků certifikát kvality ISO 9001:2008 ochrana životního prostředí podle mezinárodního standardu ISO strategická geografická poloha	malé portfolio produktů dlouhé dodací termíny vysoké personální náklady špatná vnitřní komunikace nedostatečné školení
Příležitosti	Hrozby
vznik nových zákaznických segmentů spolupráce s novými dodavateli vznik dalších distribučních cest nově vznikající mezery na trhu, které může firma pokrýt zmenšení překážek vstupu na zahr. trhy nové technologie dotace na technologie a vzdělání	recese světové ekonomiky kurzy měn, zavedení cla, daní nedostatek kvalifikovaných pracovníků existence substitutů ohrožení ze strany dodavatelů částečné legislativní změny v odvětví vstup nové konkurence na trh patenty konkurence

8.1.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky Kordárny Plus patří vybudovaná základna dlouhodobých zákazníků, kterým poskytuje kvalitní produkty mající certifikát kvality ISO 9001:2008. Neméně důležitou skutečností je, že díky výrobě vlastního vlákna se Kordárna Plus částečně osamostatnila. Jako silnou stránku lze také označit výhodnou geografickou polohu, snahu o ochranu životního prostředí podle mezinárodního standardu ISO a dostatečnou technickou vybavenost.

Slabé stránky

Největší slabinou Kordárny Plus jsou dlouhé dodací termíny, které snižují konkurenceschopnost, také relativně malé portfolio produktů, což by do budoucna mohlo změnit zavedení výroby karbonových tkanin. Mezi další slabé stránky patří vysoké personální náklady, špatná komunikace uvnitř firmy.

Příležitosti

Mezi příležitosti Kordárny Plus patří bezesporu vznik nových zákaznických segmentů neustálým výzkumem a vývojem stávajících produktů nebo vývoj produktů zcela nových. Nejenom získání nových zákazníků, ale i zajištění věrnosti stávajících zákazníků je pro Kordárnu Plus dobrou příležitostí pro získání výhody oproti konkurenci. Dále můžeme jako příležitosti pro Kordárnu Plus jmenovat: nové technologie, zmenšení překážek vstupu na nový trh.

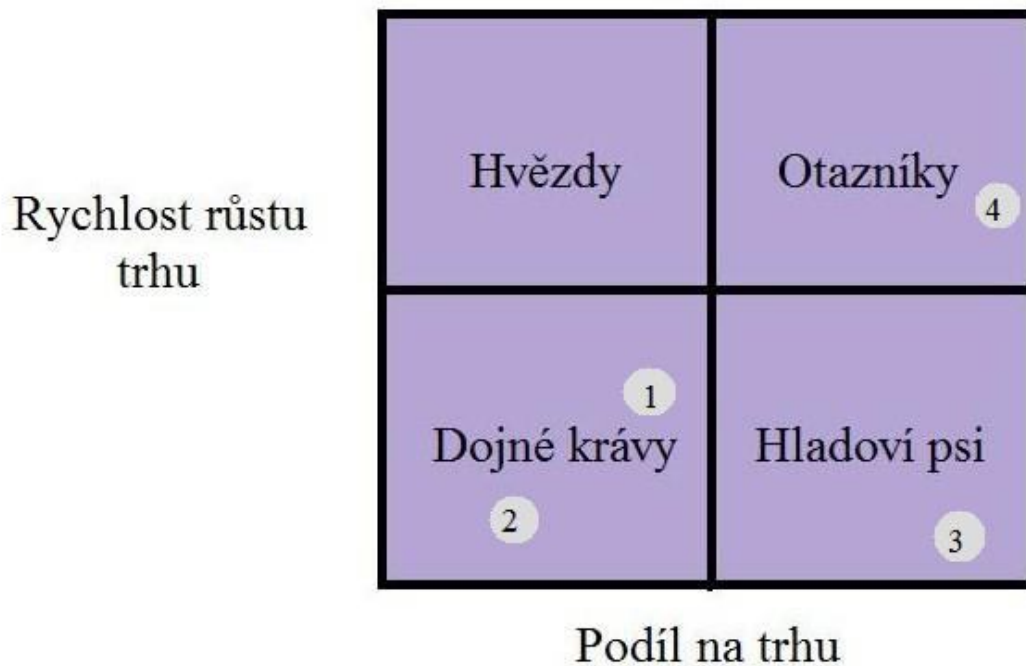
Ohrožení

Mezi faktory, které Kordárnu Plus můžou do budoucna ohrozit, řadíme recesy světové ekonomiky, kdy během té minulé se dostala až k insolvenční.

Mezi další hrozby řadíme nestabilní kurzy měn, zavedení cla, vstup nové konkurence na trh, její případné patenty či případná cenová válka se stávající konkurencí.

8.2 BCG matice

1. Kordové tkaniny
2. Séglové tkaniny
3. Strojírenské výrobky
4. Aramidové tkaniny



Obr. 13. BCG matice Kordárny Plus (Zdroj: Vlastní zpracování)

8.2.1 Vyhodnocení

BCG matice nebyla sestrojena podle kvantitativních dat, ale podle zkušeností manažerů firmy byly výrobky zařazeny do příslušných skupin následovně:

Dojné krávy

Do dojných krav můžeme zařadit dva hlavní druhy výrobků a to:

- kordové tkaniny
- séglové tkaniny

Kordárně Plus z nich plynou největší příjmy. Tyto příjmy jsou za posledních pár let stabilní a Kordárně se daří plnit plány v objemu prodeje, které si předsevzala.

Bídní psi

Do kategorie bídných psů, lze určitě zařadit výrobu strojírenských výrobků. Příjmy z ní plynoucí jsou minimální. Tato výroba však hraje velkou roli pro samotnou Kordárnu, kdy hraje roli servisu všech strojů a linek ve firmě. Proto zrušení této výroby nepřichází v úvahu i přesto, že příjmy z výrobků jsou velmi malé.

Otazníky

Typickým představitelem otazníků je výroba aramidových tkanin. Tento výrobek je stále ve vývoji a objednávky od odběratelů jsou minimální. V budoucnosti by aramid mohl nahradit ocelové lana v transportních pásech a tím zvýšit efektivitu, protože aramid je oproti ocelovým vláknům lehčí.

Nevýhodou aramidových tkanin je však vysoká cena oproti ocelovým, proto je vše stále ve vývoji a nikdo neví kam přesně se výroba aramidových tkanin posune.

9 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

9.1 Dodací termíny

Největší slabinou Kordárny Plus jsou její dlouhé dodací termíny. Tento fakt představuje nevýhodu, která může být pro některé odběratele rozhodující a mohou se proto rozhodnout raději pro konkurenční výrobek, který bude schopna konkurenční firma dodat v kratším termínu.

Průměrné dodací termíny se pohybují kolem 4 – 5 týdnů a někteří konkurenti jsou dokonce schopni dodat své zboží i do 3 týdnů.

Zatímco dodací termíny Kordárny Plus se pohybuje kolem 6 – 7 týdnů, což je oproti průměru o dva týdny více.

Dlouhé dodací termíny snižují konkurenceschopnost firmy, proto je důležité tuto situaci co nejdříve řešit, což je možno v těchto výrobních procesech:

- **skárna a vlastní příprava výroby** – z tohoto pohledu závisí urychlení výroby na skladbě sortimentu, při výrobě je na zakázky v rámci možnosti využívána plná kapacita skacích strojů. Skárna je také závislá na dodávkách materiálu, tudíž na dodavatelích.
- **tkalcovna** - výrobu lze urychlit několika způsoby, zejména plánování tzv. vícenásobného tkaní a to na stavech, které toto umožňují. Jedná se o to, že zakázky s menšími šířkami jedou na stavech s větší šířkovou kapacitou vedle sebe. Toto jen za předpokladu, že není na menších stavech plánována výroba delších zakázek, které pak plně využijí kapacitu stroje a obsluhy. Toto pak zvyšuje produktivitu této operace, která je u výrobního procesu taktéž žádoucí.
 - na tkalcovně je možno taktéž využít stavy, které stojí a nejsou vytiženy pro zakázky, u kterých chceme termíny vylepšit. Toto opatření ovšem znamená zvýšení počtu pracovníků a nese sebou riziko, že počet zaměstnanců při poklesu poptávek bude muset být redukován.
- **impregnační linka** - záleží na skladbě sortimentů. Není možno univerzálně zaměňovat zakázky na jednotlivých linkách. Linka je limitována šířkou požadovaných tkanin. Zde je možnost urychlení pouze teoretická a šlo by v tomto případě hlavně o způsob zlepšení plánování.

Náklady, které by vznikly při variantě zvýšení počtu zaměstnanců:

- mzdové náklady na 5 pracovníků – 75 000 Kč měsíčně
- náklady na spotřebovanou energii – 8 000 Kč měsíčně

Při přijímání nových pracovníků je také důležité brát v potaz možnost získání dotace na podporu zaměstnanosti od Pracovního úřadu ve Veselí nad Moravou, která činí celkově 50 000 Kč na osobu a je vyplácena v 5 měsíčních dávkách.

9.2 Lepší informovanost zákazníků

Pro každou firmu je nesmírně důležité dostat se do povědomí zákazníků, ať už účastí na veletrzích nebo i jinými aktivitami.

Kordárna Plus by měli tyto snahy zvýšit, protože své zákazníky neosloví reklamou v médiích ani jinými marketingovými taky jako lákavým obalem nebo dárkem. Se svým zákazníkem musí budovat dlouhodobý vztah založený na kvalitním produktu.

Pro firmu by bylo výhodou, kdyby své zákazníky každé 3 měsíce kontaktovala a informovala je o všech produktech a nejaktuálnějších novinkách.

Kordárna Plus totiž neustále vyvíjí jak nové tkaniny, tak i roztoky, které jsou šetrnější k životnímu prostředí a jsou přitom stejně účinné. Bylo by proto dobré kontaktovat klienta s těmito novinkami emailem nebo i poštou a dostat se tak do povědomí zákazníka.

Pokud bychom uvažovali o zasílání novinek emailem náklady na tuto variantu by byly následující:

- mzdové náklady na zpracování informací a následné rozeslání obchodním partnerům – 12 000 Kč ročně

9.3 Použití dalších komunikačních kanálů

Komunikace se zákazníky i dodavateli je důležitá pro domluvení všech detailů, a protože technické možnosti jsou stále větší, otvírají se i další možnosti komunikace, než jenom korespondenci přes email, poštu nebo telefonický kontakt.

Velké množství firem využívá jako další nástroj komunikace program Skype, který má mnoho předností, například:

- **úspora peněz** – bezplatně se lze spojit mezi programy Skype a to formou videohovoru nebo pouze hlasového hovoru. Skype přináší také možnost integrace do stávajícího telefonního systému, kdy díky této možnosti můžeme přijímat hovory Skype a zároveň lze volat za nízké sazby
- **úspora času** – s programem Skype je možnost uskutečňovat skupinové videohovory, kdy v rámci jednoho hovoru lze spojit až 10 lidí, tím pádem lze spojit více lidí najednou i když jsou každý na jiném místě.
- **rychlost** – uživatelé si mezi sebou mohou posílat rychlé zprávy nebo i dokumenty.

Náklady na zprovoznění této možnosti komunikace a její provoz by pak byli následující:

- mzdové náklady na zajištění instalace do všech PC od odpovědného pracovníka – 2 000 Kč
- instalace programu je zdarma
- komunikace, sdílení souborů prostřednictvím programu Skype je zdarma
- volání na pevnou linku nebo do mobilní sítě, skupinové videohovory – při zakoupení Premium účtu činí měsíční poplatek 4,01 € a lze neomezeně volat do jedné země (dle vlastního výběru) další hovory jsou pak zpoplatněny dle ceníků uvedeného na webových stránkách, ceny se pohybují od 1,02 € za minutu.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byla Analýza konkurenceschopnosti firmy Kordárny Plus. Tato firma působí na trhu již 60 let a dodává do celého světa kvalitní kordové a technické tkaničky, které se dále zpracovávají a vyrábí se z nich například pneumatiky, hadice a transportní pásy.

Kordárna Plus má základnu dlouhodobých odběratelů, kteří jsou spokojeni s kvalitou daných produktů. Protože zákazníci Kordárny Plus nepatří mezi klasické spotřebitele, ale jsou to hlavně průmyslové firmy, které zboží dále využívají pro výrobu dalších produktů, je i přístup k zákazníkům o trochu jiný – Kordárna Plus staví na udržování dlouhodobých vztahů s partnery, kdy hlavní roli hrají kvalitní produkty a také snaha firmy vyjít vstříc všem přáním zákazníků.

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost Kordárny Plus, proto jsem v teoretické části definovala základní pojmy konkurenceschopnosti, konkurenční výhody a také rozebrala marketingové analýzy, které jsem následně použila v další praktické části.

V praktické části jsem charakterizovala firmu od její historie, současné situace až po portfolio nabízených produktů. Věnovala jsem pozornost také odběratelům a dodavatelům. V analýze konkurentů jsem se věnovala jejich krátkému popisu a grafu podílu na evropském trhu. Dále jsem definovala konkurenční výhody, kterými Kordárna Plus disponuje oproti svým konkurentům a provedla analýzy PEST, SWOT a také BCG matici.

Ze získaných informací, jsem poté sestavila vlastní návrhy a doporučení, které by do budoucna měly pomoci Kordárně Plus zvýšit svoji konkurenceschopnost.

Kordárna Plus by se měla zaměřit na zlepšení dodacích termínů, které se mohou nejvíce odrazit na její konkurenceschopnosti. Měla by pokračovat v utužování vztahů nejenom se svými odběrateli, ale také se svými dodavateli, kdy by tyto snahy měly představovat například kontakty emailem o všech novinkách nebo zavedení dalších komunikačních prostředků jako je Skype.

Domnívám se, že cíl mé bakalářské práce byl splněn a věřím, že Kordárna Plus má před svou konkurencí náskok a bude i do budoucna prosperující firmou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 8071795771.

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

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

HADRABA, Jaroslav. Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004, 215 s. ISBN 80-86473-89-9.

HORÁKOVÁ, Iveta. Marketing v současné světové praxi. V Praze: Grada, 1992, 365 s. ISBN 80-85424-83-5.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xxviii, 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KORDÁRNA Plus a.s. a.s., © 2013. Kontakty. Kordarna.cz [online]. [cit. 2013-03-28].

Dostupné z: <http://www.kordarna.cz/page/cz/kontakty.php>

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

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s.

Matice BCG (Bostonská matice). In: Managementmania [online]. 2013, 30.04.2013 [cit. 2013-05-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-bcg>

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

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

PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. Obchodní podnikání: Retail management. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN 80-7261-059-7.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Marketing od myšlenky k realizaci. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.

Ostatní zdroje:

KORDÁRNA Plus a.s., 2012. Výroční zpráva

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC Význam první zkratky.

B Význam druhé zkratky.

C Význam třetí zkratky.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Rozdělení konkurence (Porter, 1993, s 25)</i>	14
<i>Obr. 2. BCG matice (Dvořáček a Slunčík, 2012, s.16)</i>	18
<i>Obr. 3. SWOT analýza (Pražská a Jindra, 2002, s.233)</i>	20
<i>Obr. 4. Pět konkurenčních faktorů (Porter, 1993, s. 23).....</i>	28
<i>Obr. 5. Generické strategie (Porter, 1993, s.31)</i>	30
<i>Obr. 6. Logo Kordárny Plus a. s. (Zdroj: KORDARNA Plus, a. s., © 2013).....</i>	34
<i>Obr. 7. Poloha Kordárny Plus (Zdroj: KORDARNA Plus, a. s., © 2013).....</i>	34
<i>Obr. 8. Vývoj počtu zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	37
<i>Obr. 9. Dodavatelé (Zdroj: Vlastní zpracování).....</i>	44
<i>Obr. 10. Odběratelé (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	45
<i>Obr. 11. Podíl kordových tkanin na evropském trhu (Výroční zpráva, 2011).....</i>	47
<i>Obr. 12. Podíl séglových tkanin na evropském trhu (Výroční zpráva, 2011)</i>	48
<i>Obr. 13. BCG matice Kordárny Plus (Zdroj: Vlastní zpracování).....</i>	52

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Rozdělení primárních zdrojů (Boučková, 2003, s. 41)</i>	17
<i>Tab. 2. Rozdělení sekundárních zdrojů (Boučková, 2003, s. 42)</i>	17
<i>Tab. 3. Ekonomické ukazatele Kordárny Plus (Zdroj: Výroční zpráva, 2008 a 2012)</i>	39
<i>Tab. 4. PEST analýza Kordárny Plus (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	42
<i>Tab. 5. Porovnání konkurentů s Kordárnou Plus (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	46
<i>Tab. 6. SWOT analýza Kordárny Plus (Zdroj: Vlastní zpracování)</i>	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha číslo 1

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

