

Analýza konkurenceschopnosti firmy greiner packaging slušovice s.r.o.

Miloslav Fafílek

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

RESUMÉ

Anotace česky

Tato práce se zabývá problematikou konkurenceschopnosti firmy greiner packaging slušovice s.r.o..

Její obsahem jsou dvě základní části – teoretická a praktická část.

V teoretické části se zabývám pojmy jako je strategie, konkurence a konkurenceschopnost.

V praktické části této práce se pak zabývám samotnou analýzou firmy a jejích konkurentů na trhu. Tato praktická část je uzavřena závěrem a konkrétními doporučeními pro firmu.

Anotace ve světovém jazyce

This bachelor thesis deal with issue of the competitiveness of the company greiner packaging slušovice s.r.o.

It covers two main parts – theoretical analysis and practical analysis.

In theoretical analysis are explained terms such a strategy, competition and competitiveness.

There is analysis of the whole company and its competitors on the czech market in the practical analysis. This analysis is completed with a conclusions and concrete recommendations for the company.

Děkuji panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. vedoucímu mé bakalářské práce za odborné vedení cenné rady při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat paní Monice Návoiové, z obchodního oddělení firmy greiner packaging slušovice s.r.o., mé odborné konzultantce, za její odbornou pomoc a konzultace.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 POJEM STRATEGIE.....	9
1.1 DEFINICE STRATEGIE.....	9
1.1.1 Plánovací přístup.....	11
1.1.2 Přírůstkový přístup	11
1.2 POSLÁNÍ A CÍLE PODNIKU	12
1.2.1 Poslání podniku.....	12
1.2.2 Cíle podniku	13
2 KONKURENCE.....	15
3 VYMEZENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	16
3.1 OKOLÍ PODNIKU	17
3.2 FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI	18
3.2.1 Vnější faktory.....	18
3.2.2 Vnitřní faktory.....	19
3.3 POJETÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY.....	20
3.4 FIREMNÍ PILÍŘE A ROVNOVÁŽNÉ PODMÍNKY FIRMY	22
3.5 POSILOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI A EKONOMICKÉ PROSPERITY FIRMY.....	24
4 KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	26
4.1 OBECNÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	28
4.1.1 Prvenství v celkových nákladech.....	28
4.1.2 Diferenciace	29
4.1.3 Soustředění pozornosti	29
4.2 RIZIKA OBECNÝCH KONKURENČNÍCH STRATEGIÍ	30
4.2.1 Rizika prvenství v celkových nákladech.....	30
4.2.2 Rizika diferenciace.....	31
4.2.3 Rizika soustředění pozornosti	31
4.3 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE.....	32
PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 ÚDAJE O FIRMĚ	34
5.1 HISTORIE FIRMY	34
5.2 STRUKTURA FIRMY	35
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	36
6 VÝROBA.....	37
6.1 TECHNOLOGIE	37
6.2 KONEČNÁ ÚPRAVA	38

6.3	KVALITA	39
6.4	NÁVRH NOVÉHO VÝROBKU.....	39
6.4.1	Životní prostředí.....	40
7	VÝROBKY.....	41
7.1	POTRAVINOVÉ OBALY	41
7.2	NEPOTRAVINOVÉ OBALY	41
7.3	VÍČKA	41
8	HLAVNÍ ODBĚRATELÉ	43
8.1	PODÍL PRODEJE NA TRŽNÍ SEGMENT.....	45
8.2	PODÍL EXPORTU.....	46
9	KONKURENCE	47
9.1	KONKURENČNÍ FIRMY	47
9.1.1	J.P.Plast Kyjov	48
9.1.2	Novoplast Liberec	49
9.2	CENOVÁ SITUACE NA TUZEMSKÉM TRHU	51
10	ZÁVĚRY K PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	54
10.1	DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT	54
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

V dnešní době se podniky dostávají do pozice, kdy v tržních podmínkách musejí čelit tvrdé konkurenci. Na managementu je velké břemeno, a sice to, že musejí neustále rozhodovat a řešit vzniklé nové a nové problémy a na těchto jejich rozhodnutích závisí zda podnik uspěje nebo neuspěje, v extrémních případech zda přežije nebo zanikne.

K dobrému rozhodování je nezbytná znalost ekonomických teorií a různých metod a postupů jak by se měl podnik řídit a jejich přenesení do života podniku.

K tomu, aby podnik v tržním prostředí uspěl, by měl mít zpracovány kvalitní podnikové a konkurenční strategie. Je to proces velmi náročný a ne každý podnik je zvládne a ne každý podnik má tyto strategie vytyčeny. Následné uvedení těchto vypracovaných strategií do praxe a jejich zvládnutí je projevem schopnosti managementu dané firmy.

Základem úspěchu podniku je také nutnost správné identifikace potřeb svých zákazníků a následné kvalitní uspokojování těchto potřeb. Dle mého názoru nejlepší zákazníci jsou stálí zákazníci. Tito zákazníci se budou na firmu obracet i v budoucnu, pokud byly jejich potřeby uspokojeny kvalitně a s co nejlepším přístupem k nim. Podnik by, ale neměl „usnout na vavřínech“ a věnovat se také získávání nových zákazníků.

Úsilím každého podniku je dosahování konkurenčně schopného zisku a maximalizace jeho tržní hodnoty. Těchto cílů dosáhne pouze tím, že bude produkovat výrobky a služby, které budou konkurenceschopné, a které nabídnou zákazníkovi vždy něco navíc oproti výrobkům a službám konkurenčních podniků.

Cílem předložené bakalářské práce je uvedení do problému konkurence a konkurenceschopnosti, a vypracování následné analýzy konkurenceschopnosti zvolené firmy, na základě získaných poznatků během bakalářské praxe v této firmě.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM STRATEGIE

Kvalitní podniková strategie je jedním ze základních nástrojů strategického řízení k zajištění úspěšného dlouhodobého rozvoje podniku. Zkušenosti se zpracováním podnikové strategie potvrzují, že jak praxe, tak i teorie prošly za poslední dvě desítky let bouřlivým vývojem. Lze současně tvrdit, že v souvislosti s výraznými změnami v ekonomické a politické oblasti a zvláště v souvislosti s globalizací ekonomiky se tento vývoj nezastaví, ale naopak urychlí.

Upevnit a posílit konkurenční pozici podniku v dlouhodobém horizontu znamená, že manažeři ve vedení podniku musí zvládnout základní znalosti a dovednosti, jak kvalitní strategii zpracovat a jak ji úspěšně implementovat do života podniku. I když existuje řada teorií, jak podnikovou strategii zpracovat, není možné vytvořit jediný univerzální model. Každá podniková strategie je unikátní a představuje způsob, jakým manažeři chtějí zajistit úspěšný rozvoj podniku.

Zpracování kvalitní strategie podniku je náročné. Tím však práce manažerů zdaleka nekončí. Rozhodující je implementace strategie, při které manažeři musí v podniku vytvořit takové podmínky, které umožní strategii realizovat. Právě při implementaci se potvrzuje, že řízení je uměním. Jedná se především o umění jednat s lidmi uvnitř podniku, které musí manažeři získat pro naplnění všech záměrů obsažených ve strategii. Bez toho by byla strategie jen kusem popsaného papíru.

[4, s. VII]

1.1 Definice strategie

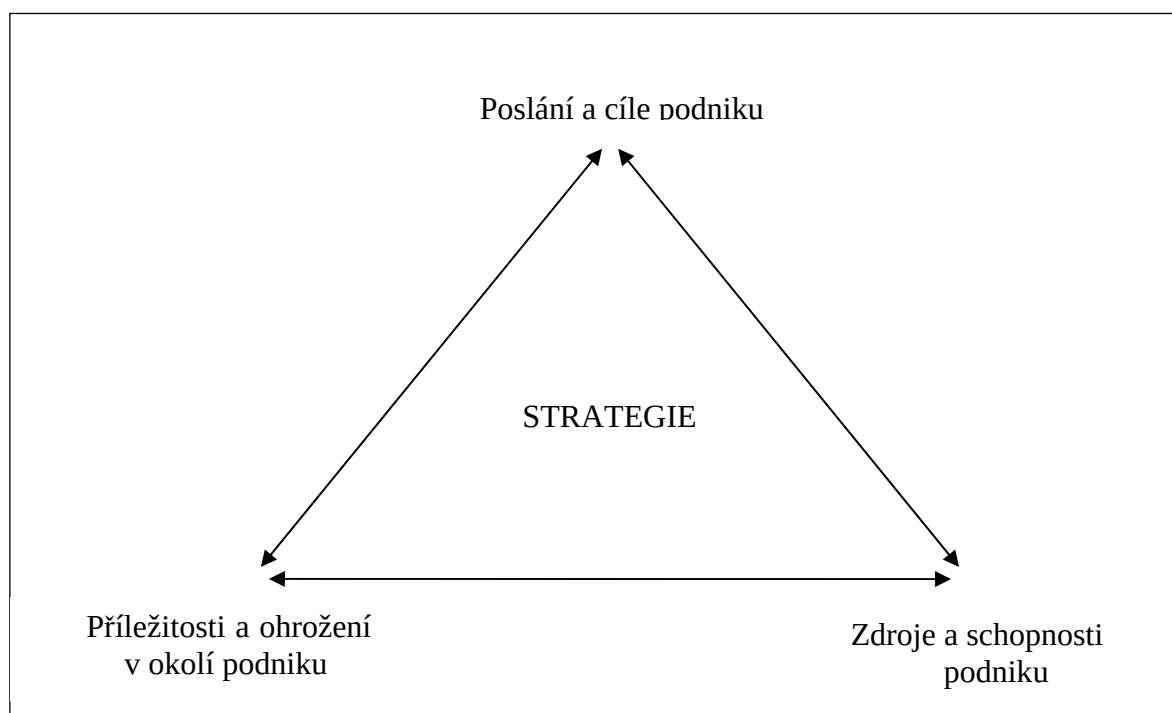
Názor na definici strategie se v průběhu minulých let vyvíjel v závislosti na zkušenostech a poznatcích získaných v oblasti zpracování a implementace strategie v podniku. Dokladem toho je celá řada zahraničních, ale i domácích publikací, které se zabývají jak teoretickým, tak i praktickým pojetím podnikové strategie.

V knize [6] uvádí Philip Kotler, strategie představuje tmel, jehož smyslem je vytvářet a dodávat konzistentní a specifickou hodnotu pro váš cílový trh.

Bruce Henderson, zakladatel Boston Consulting Group, vyslovil toto varování: „Nemá-li podnik nějakou jednoznačnou výhodu oproti svým konkurentům, nemá žádný důvod k existenci.“

Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Kritici tradiční definice strategie podniku však tvrdí, že tento tzv. plánovací přístup pouze předpokládá, že strategie je vždy jen výsledkem požadavku a přání podniku dosáhnout určitých cílů.

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou 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, viz obr. 1. Formulace a implementace strategie zpravidla probíhají plynule za sebou po malých krocích, proto je takovýto přístup ke strategii zpravidla nazýván přírůstkový přístup.



Obr. 1. Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku

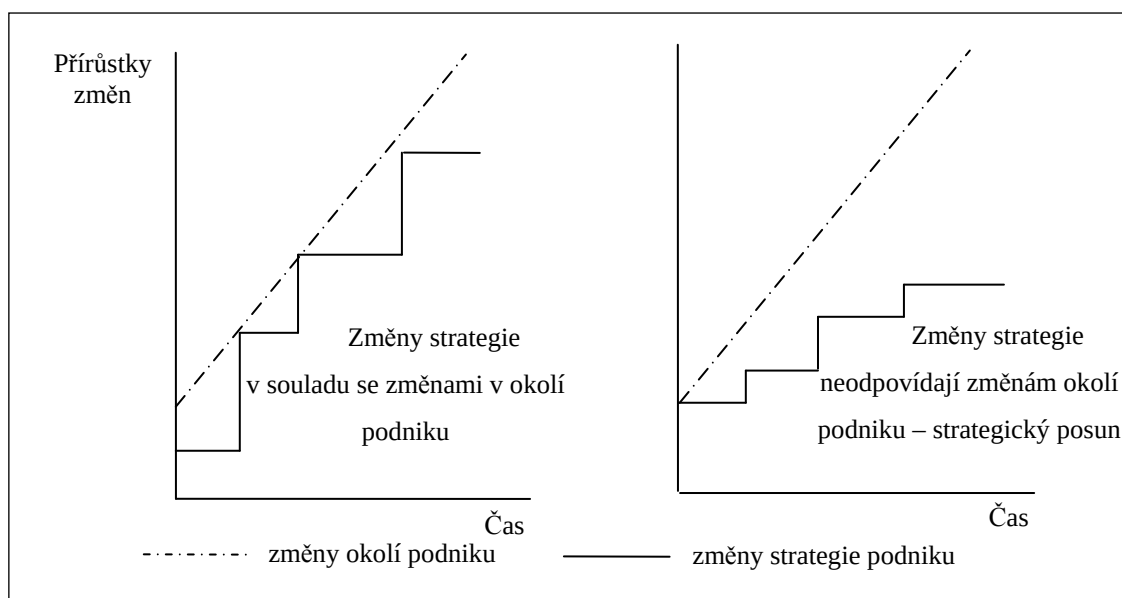
1.1.1 Plánovací přístup

Lze si jej představit jako „mysli, a potom udělej“. Zatímco přírůstkový přístup si lze představit jako „mysli, přesvědč se, hádej se, diskutuj, uč se, myslí, atd.“.

Pro mnoho manažerů je plánovací a přírůstkový přístup ke strategii stejný. Ovšem rozdíl mezi oběma přístupy je zásadní. Plánovací přístup vidí strategii jako plán, který je explicitně a racionálně formulován a následně implementován. Zpravidla však dochází k tomu, že manažeři při formulaci poslání a cílů podniku preferují a prosazují své vlastní cíle a názory, ostře oddělují od sebe formulaci strategie a její implementaci. Celý přístup bývá často pojmán příliš byrokraticky.

1.1.2 Přírůstkový přístup

Tento přístup ke strategii ji vidí jako model různých podnikových činností, kdy strategie je formulována, implementována, testována a adaptována někdy racionálně a někdy neracionálně, ale vždy v malých krocích a nepřetržitě. Hranice mezi formulací a implementací strategie je zpravidla nejasná.



Obr. 2. Přírůstky změn a strategický posun

Přírůstkový přístup předpokládá, že manažeři znají změny v okolí podniku, rozumějí jejich podstatě a jsou schopni zpracovat takovou strategii, ve které se podnik dokáže na tyto změny adaptovat. Problém nastává, když manažeři nepochopí a včas nezjistí podstatu probíhajících změn v okolí podniku. Udělají např. chybné závěry strategické analýzy, které

pak vedou ke špatným strategickým rozhodnutím, jež zvrátí vývoj podniku chybným směrem. Tento efekt je nazýván „strategický posun“. Náprava chybných rozhodnutí pak může být finančně i časově náročná a nemusí vždy vést k záchraně podniku, viz obr. 2.

[4, s. 1-3]

1.2 Poslání a cíle podniku

Lze říci, že podniková strategie musí uspokojit zájmy především dvou hlavních skupin – vlastníků podniku a zaměstnanců. Vedení podniku by proto mělo odhalit a začlenit do strategických rozhodnutí požadavky obou skupin. Poslání podniku je pak prvním klíčovým indikátorem, jak podnik posuzuje požadavky těchto skupin.

1.2.1 Poslání podniku

Poslání identifikuje základní funkci podniku, jasnou představu o zaměření a významu podnikatelských činností podniku; je obrazem jeho budoucnosti. Vyjadřuje čím chce podnik být. Jeho účelem je dát podniku strategické zaměření a směr. Poslání by mělo být zaměřeno více na trhy než na výrobky, mělo by být dosažitelné, motivující a současně zdůrazňovat, čím je podnik zvláštní a jedinečný. Poslání podniku, nikoliv jeho strategie, je pravý důvod existence podniku. Proto nalezení a definování poslání představuje velmi výrazný krok ve strategické analýze. Všechna strategická rozhodnutí vyplývají z poslání podniku.

Autoři strategií zpravidla doporučují zahrnout do poslání podniku zahrnout tři komponenty:

- Definici podnikatelské aktivity podniku
- Stanovení základních cílů podniku
- Stanovení podnikové kultury

1.2.2 Cíle podniku

Cíle podniku jsou požadované budoucí výsledky a jako takové se odvíjejí od poslání podniku, které je samo o sobě souborem specifických a dosažitelných cílů. Dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při formulaci strategie.

Nakonec všechny cíle podniku by měly směřovat k hlavnímu – primárnímu cíli, kterým je dlouhodobá maximalizace hodnoty podniku.

[4, s.10],[16, s.158]

Druhy cílů podniku

Cíle podniku můžeme třídit podle různých kritérií. Za hlavní můžeme považovat toto třídění cílů:

Podle významu:

- vrcholové (primární)
- podřazené (dílčí)

Podle velikosti (rozsahu) cíle:

- neomezené – dosažení maximální hodnoty
- omezené – dosažení hodnoty předem dané

Podle časového hlediska:

- dlouhodobé
- krátkodobé

Podle vztahů mezi cíli:

- komplementární
- konkurenční
- protikladné
- indiferentní

Podle jejich obsahu:

- ekonomické

- výkonové
 - finanční
 - výsledkové
- technické
 - sociální

[16, s. 64-65]

2 KONKURENCE

Dále bych se chtěl zabývat tím, co konkurence vlastně je. Existuje velmi mnoho definicí. Např. Slovník spisovného jazyka českého uvádí konkurenci jako „soutěž jednotlivých podnikatelů (zejména stejného oboru) v udržení nebo rozšíření vlastního hospodářství, zejména odbytu“ [13, s. 379]. P. Kotler ve své knize Marketing management říká, že „konkurence zahrnuje veškeré skutečné nebo potenciální nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat“ [5, s. 31].

Definicí je opravdu mnoho, stejně tak i názorů na to co to konkurence vlastně je. Konkurenci můžeme nazvat tedy jako soutěž nebo předhánění soupeřů v určitém prostředí (např. na trhu). V tomto tržním prostředí jde vlastně o to udržet si před soupeřem výhodu. Jde o snahu mít co největší síť odběratelů, mít co nejmenší náklady, nejnižší ceny, největší zisky, největší produkci atd.

Podle stupně nahraditelnost můžeme rozlišit čtyři stupně konkurence:

- Konkurence značek – vzniká tehdy, jestliže firma za své konkurenty považuje společnosti, které nabízejí svým zákazníkům podobné výrobky a služby za podobné ceny
- Odvětvová konkurence – vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků
- Konkurence formy – firma považuje za své konkurenty všechny společnosti nabízející stejnou službu
- Konkurence rodu – charakteristická tím, že firma považuje za své konkurenty všechny firmy, které s ní soupeří o zákazníkovi peníze

[5, s. 31]

Dále bychom konkurenci mohli dělit na:

- Dokonalá konkurence – na trhu existuje mnoho firem, které nabízejí identické produkty. Prodávající a kupující musí přijímat cenu, kterou určí trh – příjemci ceny.
- Nedokonalá konkurence – firmy mají konkurenty, ale nemusí čelit takové konkurenci, aby museli být příjemci ceny.

3 VYMEZENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

O konkurenční schopnosti výrobku či služby rozhoduje trh, spotřebitel. Je-li výrobek či služba prodejný, je konkurenceschopný. Neprodaný výrobek či služba vytváří podnikateli ztrátu, je pro něho škodlivý. Jediným měřítkem konkurenceschopnosti je proto v tržní společnosti možnost výrobek či službu prodat.

V tržní společnosti chápeme konkurenceschopnost jako způsobilost prodat vytvořený produkt s přiměřeným ziskem. Prodejnost a ziskovost jsou základem konkurenční schopnosti.

Celá problematika se soustřeďuje na otázky, jak vyrobit produkt, který odpovídá požadavku prodejnosti a ziskovosti. Jde o řešení otázky komplexního a efektivního fungování podniku.

Výrobek je prodejný tehdy, když:

- je cenově srovnatelný s ostatními podobnými produkty na trhu,
- má zákazníkem požadované užité a estetické vlastnosti,
- je prodáván v „přátelském“, ohleduplném prostředí
- má zabezpečený servis.

K tomu musíme znát:

- požadavky zákazníka,
- očekávaný směr poptávky,
- situaci konkurentů (nové výrobky, ceny atd.),
- očekávané vnitrostátní ekonomické trendy,
- očekávaný světový vývoj.

Jde o umění a vědu přicházet s výrobkem, který vyhovuje výše uvedeným požadavkům. Tuto službu pro podnik dělá marketing – průzkum a aktivní ovlivňování trhu.

Zákazníkovi neprodáme trvale nic co není pro něho výhodné. A výhodné je to, co dostane za výhodnou cenu, co plní dokonale požadované užité vlastnosti, které zákazník očekává. Nakupuje u toho, kdo mu poskytne radu a servis. Ale ani to není rozhodující.

Nabídka stejného zboží či služby je zpravidla velká. Záleží na tom, kdo mu to prodává a jak mu to prodává. Laskavé a osobní přístupy prodejce k zákazníkovi jsou často určující pro jeho rozhodnutí koupit a dokonce kupovat trvaleji.

3.1 Okolí podniku

Široce pojaté okolí podniku má velký význam pro konkurenční schopnost jednotlivých podniků.

Vně podniku působí na konkurenceschopnost

- Globální celosvětové podmínky
- Politické prostředí státu
- Ekonomické prostředí
 - o celní politika
 - o finanční politika
 - o fiskální politika
 - o ostatní ekonomické faktory
- Podmínky ochrany soutěže
- Technické trendy
- Technologické trendy
- Ekologické podmínky

Uvnitř podniku působí na jeho konkurenceschopnost:

- Vlastník firmy
- Vedoucí pracovník, manažer
- Spolupracovníci
- Technická vybavenost
- Finanční situace
- Umístění podniku

- Image firmy

[18, s. 13-14]

3.2 Faktory konkurenceschopnosti

Tyto faktory můžeme rozdělit na:

- vnější
- vnitřní

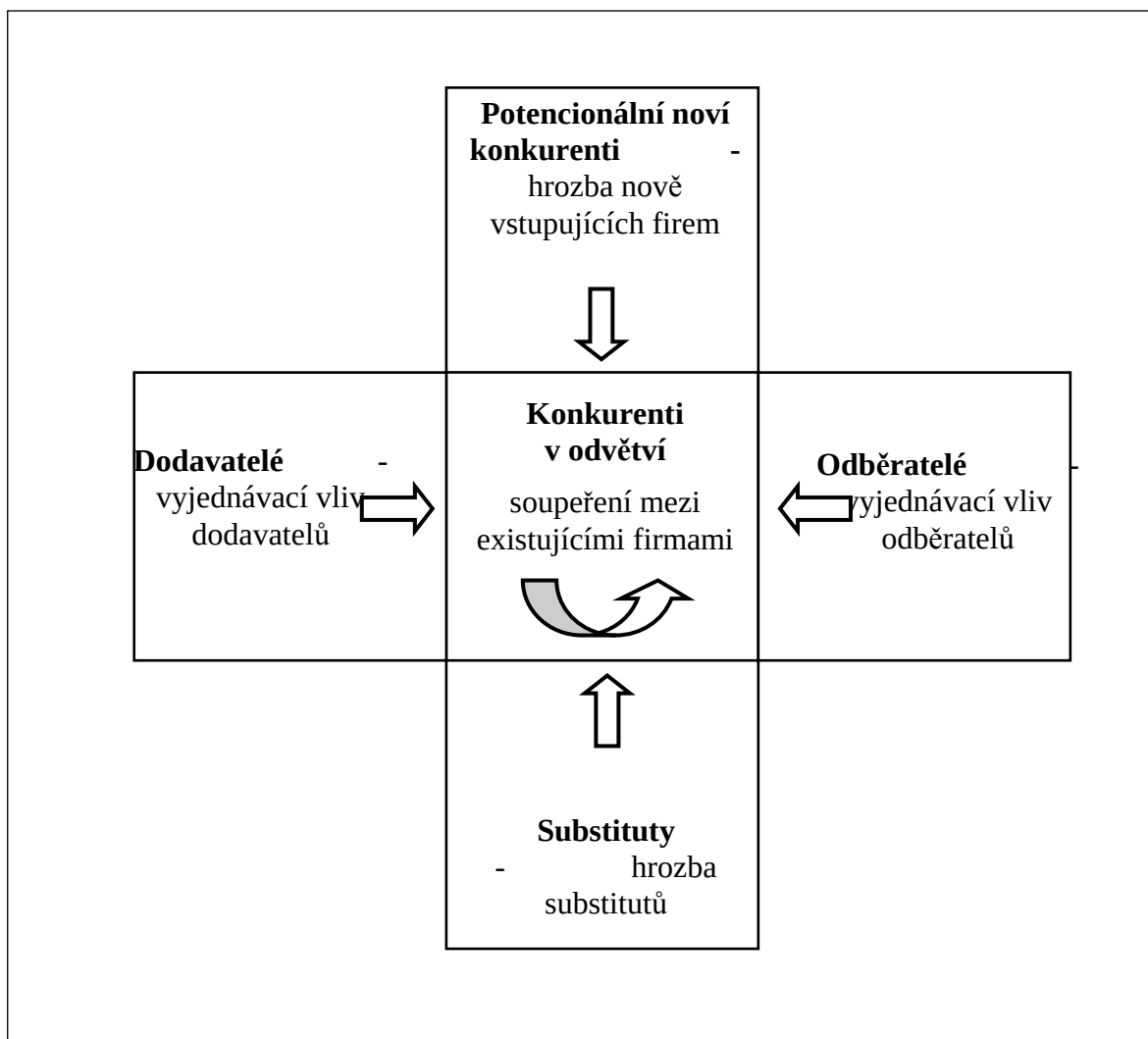
Vnější faktory konkurenceschopnosti působí na podnik z jeho okolí, např. dodavatelé, odběratelé, konkurenti. Vnitřní faktory konkurenceschopnosti působí na podnik zevnitř, např. výrobní technologie, výrobní prostředky, pracovníci, atd. Tyto faktory mají v každém odvětví jinou strukturu a mohou se v podnicích měnit i vlivem jejich vývoje.

3.2.1 Vnější faktory

Michael E. Porter ve své knize [9] [9]identifikuje pět základních faktorů konkurenceschopnosti, které ovlivňují dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu nebo tržního segmentu. Model působení těchto faktorů je podrobně zachycen na obr. 3.

Mezi tyto faktory patří:

- Potencionální noví konkurenti
- Odběratelé
- Substituty (náhradní nové výrobky nebo služby)
- Dodavatelé
- Stávající konkurenti v odvětví



Obr. 3. Působení pěti základních faktorů konkurenceschopnosti

[5, s. 4], [9, s.220]

3.2.2 Vnitřní faktory

Mezi vnitřní faktory konkurenceschopnosti zařadil Bobák na konferenci Podnik pro třetí tisíciletí [2, s. II-12] tyto faktory:

- Výrobní procesy (výrobní technologie, časová organizace, prostorová organizace, metody a zlepšování techniky)
- Výrobní prostředky (věková struktura, úroveň opotřebení, technický stav, pružnost, úroveň využití, úroveň automatizace)
- Výrobní program (výrobek, různorodost sortimentu, kvalita, zásoby, úspory materiálu, úspory energií, technologičnost konstrukce)

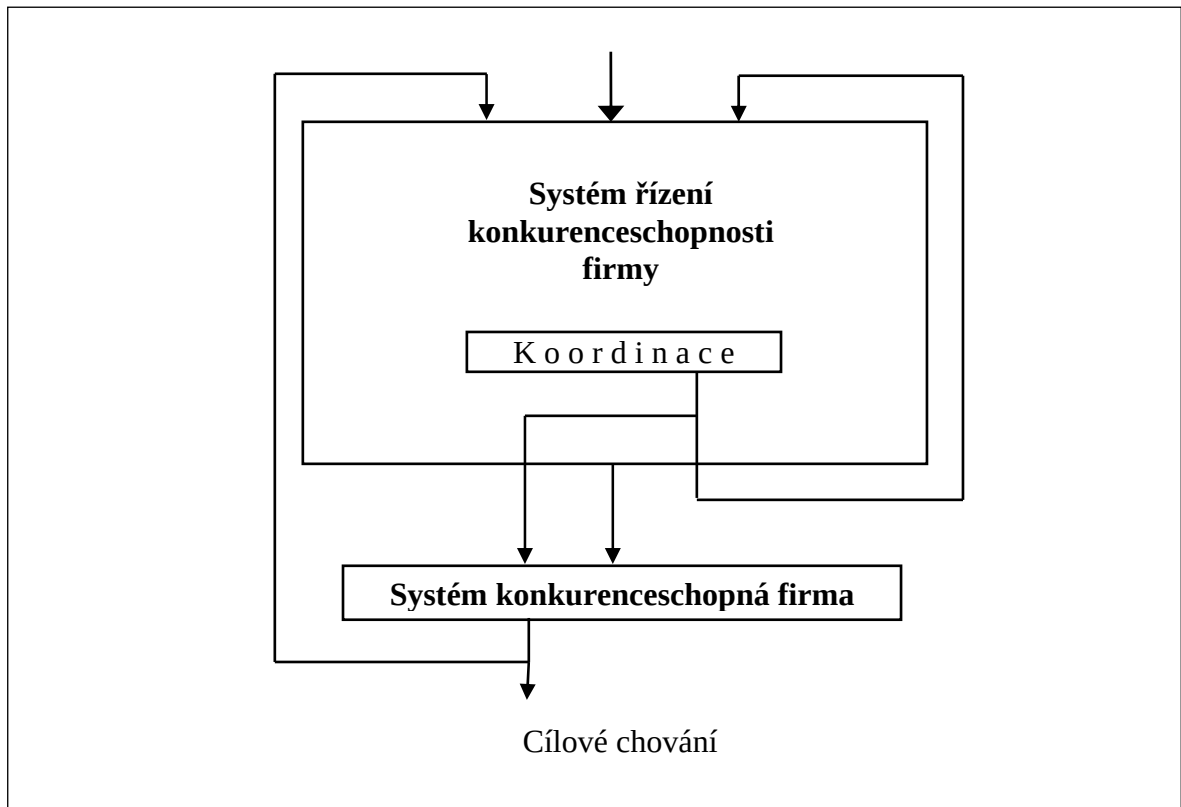
- Řízení (klima, pracovní prostředí, styly řízení, systém odměňování, pracovní motivace, vztah k životnímu prostředí)
- Pracovníci (kvalifikace, produktivita, angažovanost, vztah k práci, mezilidské vztahy)
- Informační systémy (náklady jednorázové, náklady provozní, funkčnost, uživatelská přívětivost, hardwarová a softwarová kompatibilita, bezpečnost, komplexnost)

3.3 Pojetí systému řízení konkurenceschopnosti firmy

Současná praxe již nepojímá marketing pouze v obecné poloze, ale spojuje jej s určitými funkcemi a časovými horizonty, ve kterých má různé postavení i význam. Uvědomíme-li si úzkou vazbu marketingu na trh a jeho rozvoj, zjistíme, že marketing jako soubor metod, přístupů a činností sloužících k efektivnímu řešení problémů spojených s podnikatelskými aktivitami na trhu je vystaven vlivu změn, souvisejících s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení.

Zastáváme názor, že úspěšnost firmy do značné míry závisí na její schopnosti se neustále přizpůsobovat rychle se měnícím podmínkám trhu. A proto i marketing a s ním spojené činnosti podléhají systematickému řízení, jež má zajistit propojení mezi podmínkami na trhu a ekonomickými zájmy firmy.

[7, s. VII-13]



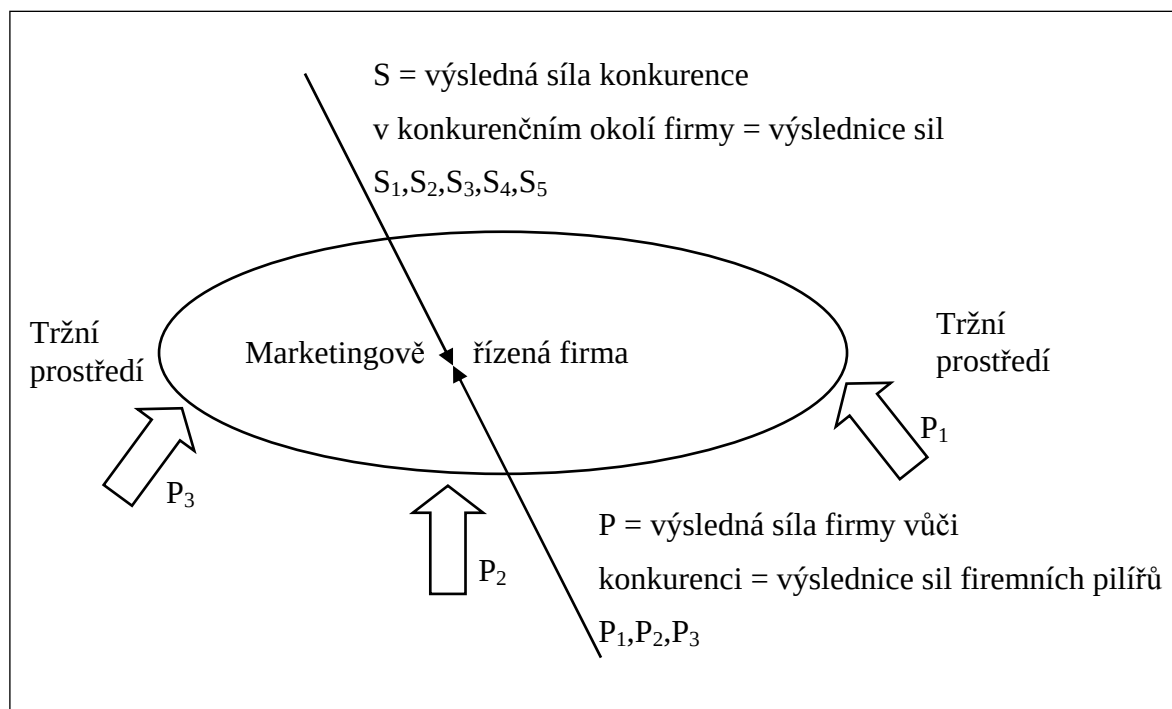
Obr. 4. Systém řízení (a koordinace) konkurenceschopnosti firmy

[7, s. VII-12]

3.4 Firemní pilíře a rovnovážné podmínky firmy

Firma by se měla umět adekvátně bránit proti možným hrozbám konkurence a zároveň pružně využít možnost expanze při konkurenci slabé. Aby byla firma schopna takto reagovat, musí na to být odpovídajícím způsobem vybavena.

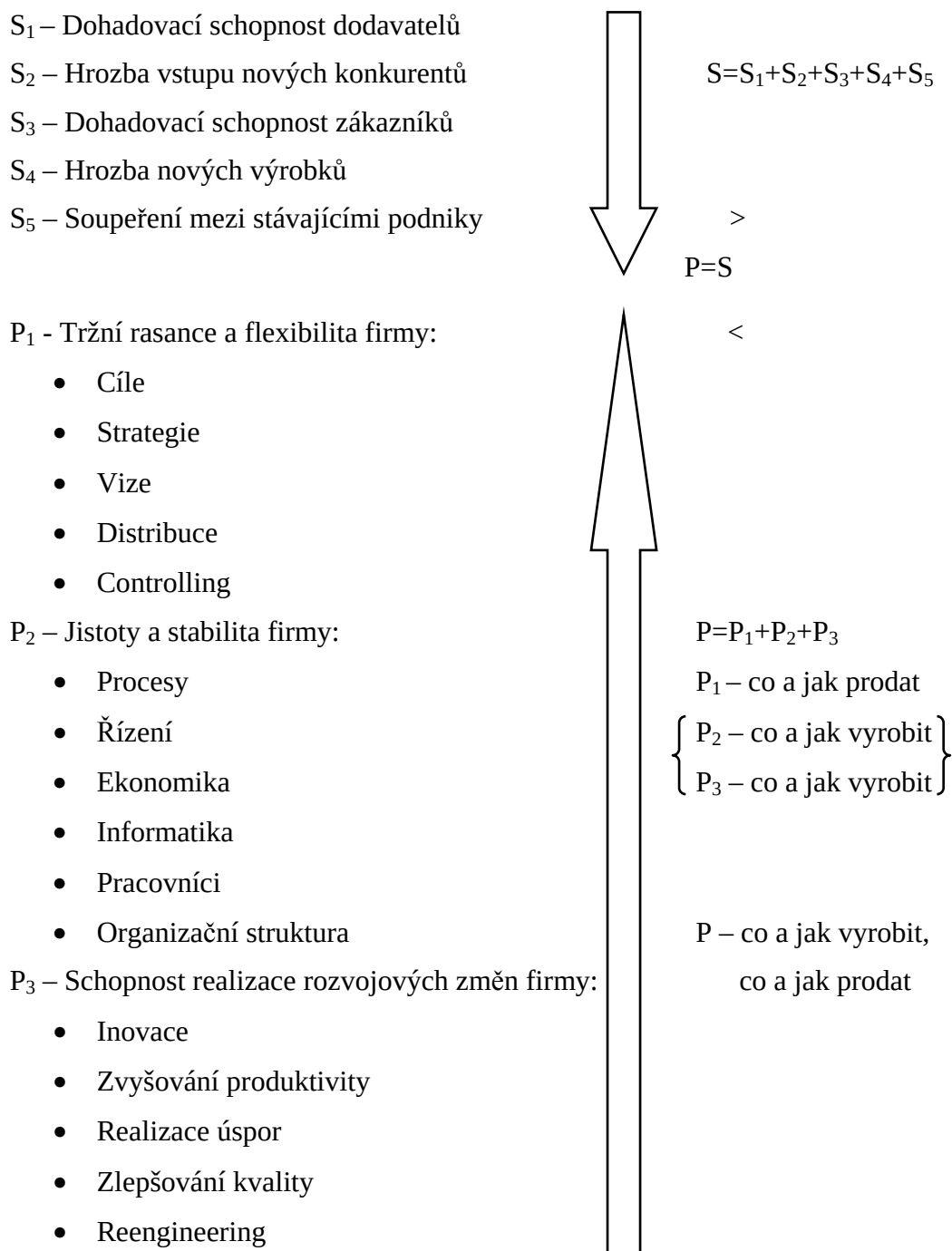
Na obrázku 5 pak můžeme spatřit pilíře firmy, kterými se firma může bránit.



Obr. 5. Model utváření výsledné síly firmy vůči výsledné síle konkurence

[7, s. VII-15 - VII-17]

Legenda a nástin rovnovážných podmínek v kontextu s pojetím obr. 5. přejatého modelu utváření výsledné síly firmy vůči výsledné síle konkurence jsou pak následující:

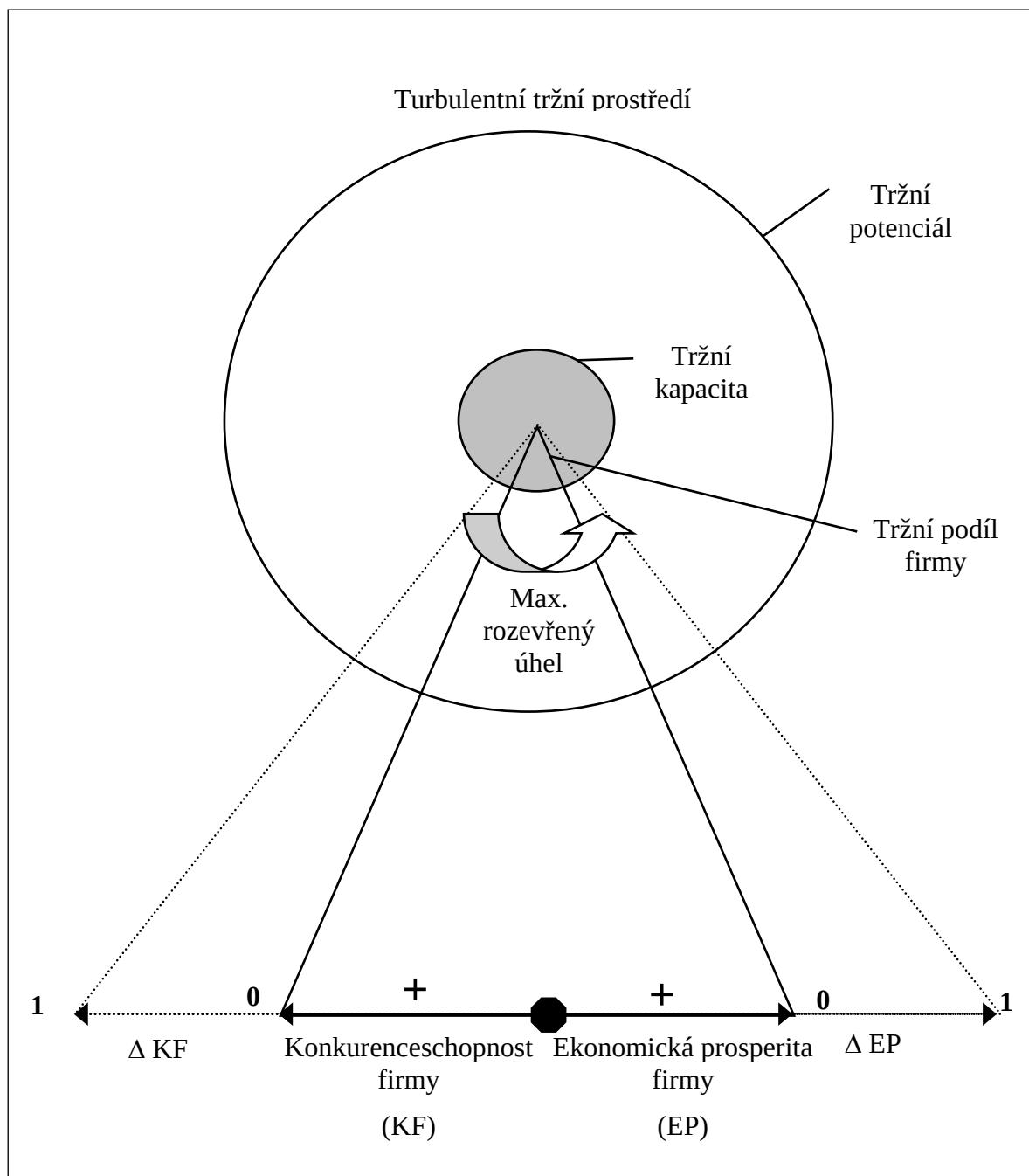


3.5 Posilování konkurenceschopnosti a ekonomické prosperity firmy

Za velmi důležitou specifickou oblast prosazování se zvláště malých a středních firem na trhu pokládáme jejich pozici v prostoru kapacity trhu a účasti na potenciálu trhu.

Dodejme, že žádná firma nemá k dispozici předem dán trh určité velikosti. Současně nemá trh časově vymezen. Oproti tomu každá firma chce (potřebuje) získat na odbytovém trhu zájemce o nákup, a proto uzpůsobuje svou nabídku a zároveň cílevědomě užívá prostředky podněcující prodej. Důležité též je, že si musí každá firma svůj vlastní trh sama vyhledat.

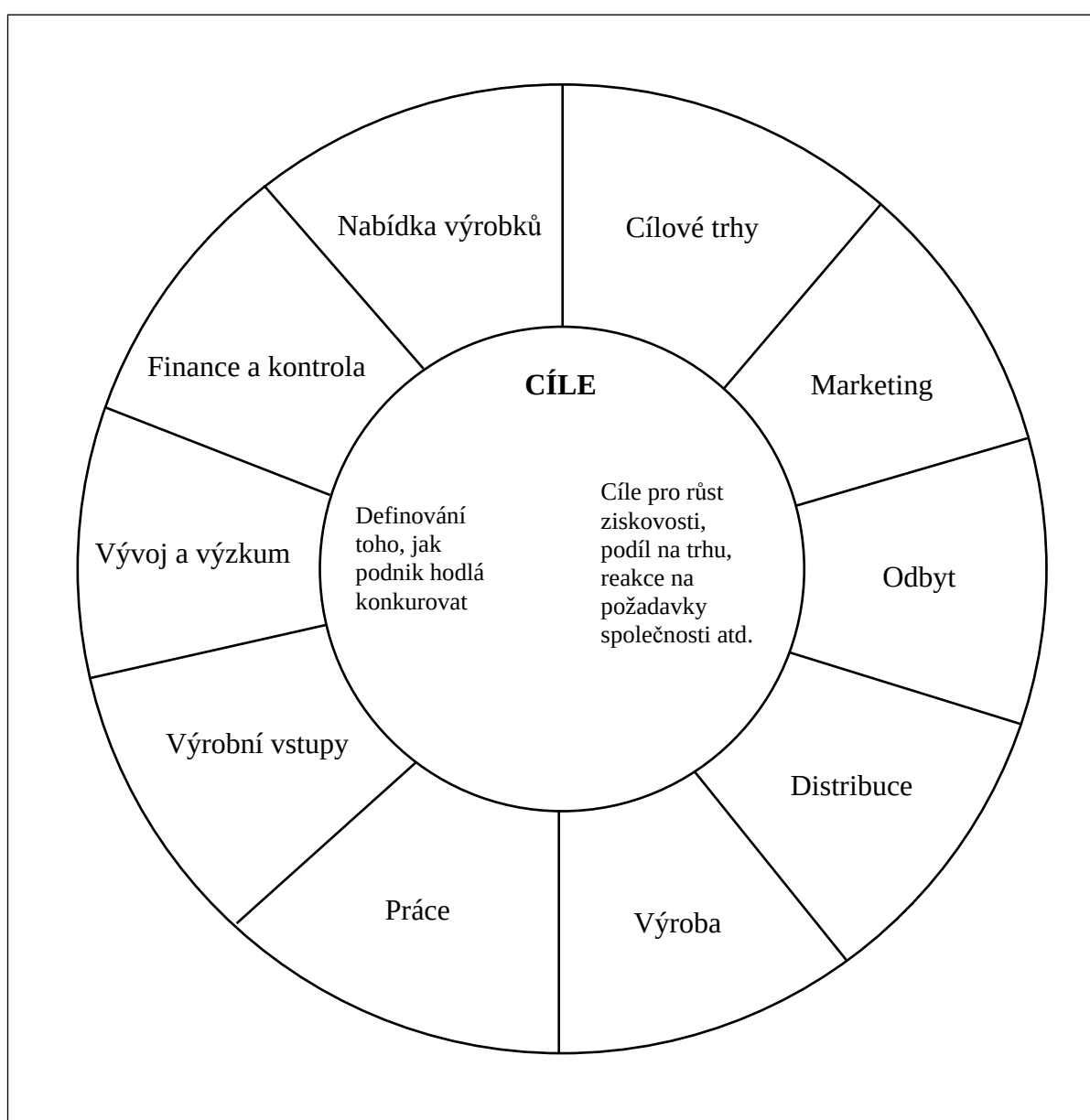
Cílem firem je tudíž dosažení maxima výseku z existujícího potenciálu trhu – viz. obr. 6.



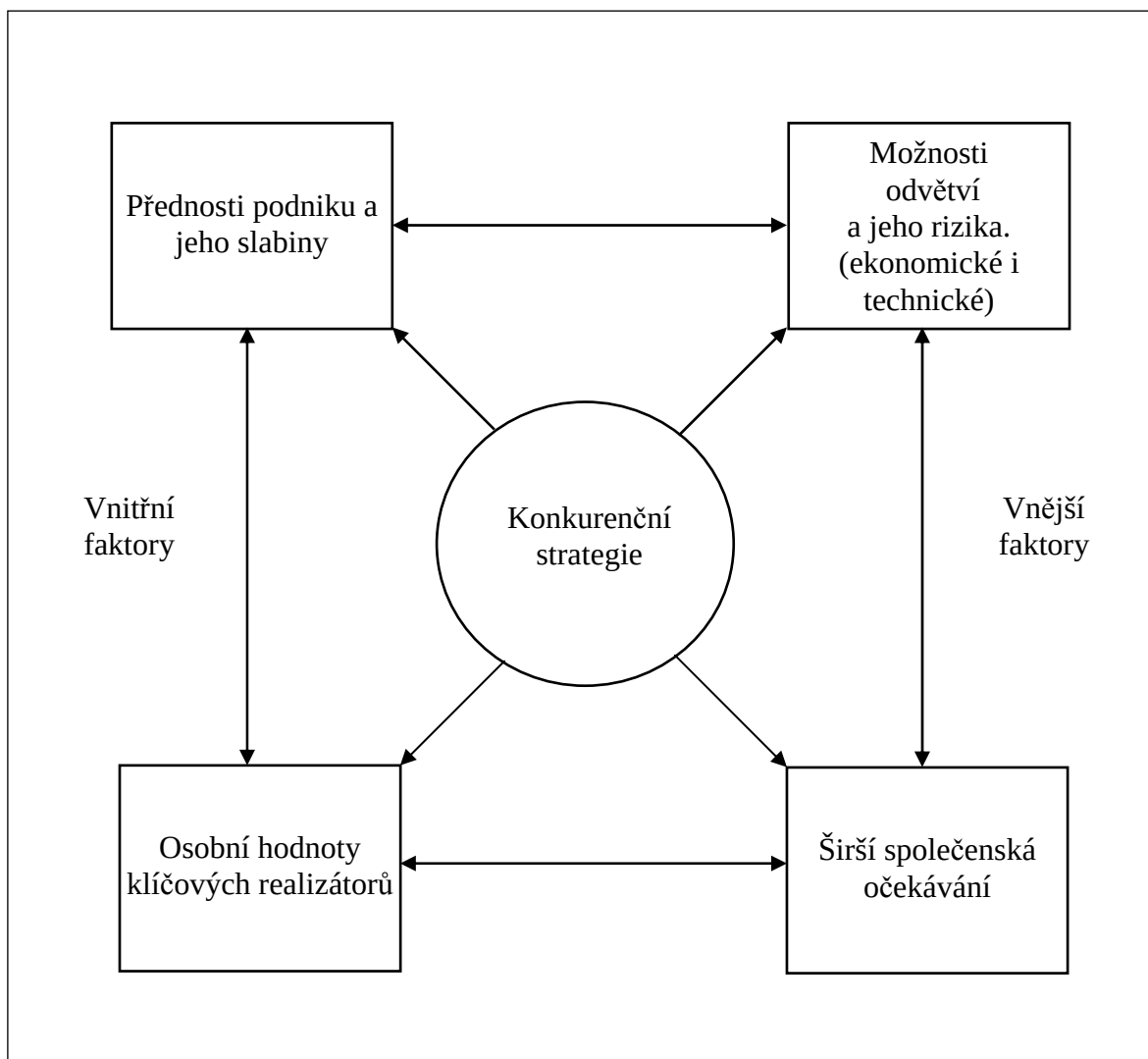
Obr. 6. Posilování konkurenceschopnosti a vnitřních ekonomických jistot firmy

4 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Podle M. E. Portera je konkurenční strategie hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví. [10, s. 19] V další knize ji definuje tento autor takto: „Konkurenční strategie je kombinací cílů (záměrů), o jejichž naplnění firma usiluje, a prostředků (opatření), které vedou k jejich dosažení.“ [9, s. XI]



Obr. 7. Kolo konkurenční strategie [9, s. XII]



Obr. 8. Kontext v němž je definována konkurenční strategie [9, s. XIII]

V knize Konkurenční strategie firmy od Bartese [1] jsou rozlišeny dvě konkurenční strategie:

- ofenzivní
- defenzivní

Ofenzivní pojetí konkurenčního boje znamená uchopení tzv. strategické iniciativy, tzn. že firma, která se chopí této strategické iniciativy aktivně, podle svých představ a záměrů pro dosažení svých cílů, ovlivňuje vývoj marketingového prostředí. Svým tlakem na konkurenční firmy či vytvářením vhodných podmínek nutí tyto firmy k činnostem, které jim neumožní dosáhnout takových výsledků, jež by mohly ohrozit splnění cílů dané firmy.

Defenzivní pojetí konkurenčního boje vnímáme jako reakci firmy na již existující skutečnosti na trhu, a to tak, že daná firma je donucena pod tíhou vnějších, popř. i vnitřních sil reagovat na existující hrozby či příležitosti.

[1, s. 12]

4.1 Obecné konkurenční strategie

Podle M. E. Portera [9, s. 35] máme tři obecné konkurenční strategie:

1. prvenství v celkových nákladech
2. diferenciacce
3. soustředění pozornosti

4.1.1 Prvenství v celkových nákladech

První strategie, jež se stala velice běžnou v sedmdesátých letech 20. století v důsledku popularizace pojmu zkušenostní křivky, spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle. Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. K dosažení těchto cílů je nezbytné věnovat značnou pozornost kontrole nákladů v manažerské sféře. Nízké náklady v porovnání s konkurencí jsou tématem, jež prolíná celou strategií, ačkoli nelze ignorovat ani jiné oblasti, jako jsou kvalita, služby a další.

Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy a jejím odvětvím bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady jí rovněž poskytují ochranu před soupeřením konkurentů, neboť její nižší náklady znamenají, že jí stále ještě zůstává zisk, zatímco její konkurenti ho obětovali na soupeření. Nízké náklady chrání firmu před vlivnými odběrateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta.

[9, s. 35-36]

4.1.2 Diferenciace

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby. V ideálním případě se firma odlišuje hned v několika ohledech najednou. Je třeba zdůraznit, že strategie diferenciaci neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady, spíše je možné říci, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem.

Diferenciace, pokud se jí podaří dosáhnout, je životaschopnou strategií pro získání nadprůměrných výnosů v odvětví, neboť vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami, i když jiným způsobem, než je prvenství v nákladech. Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce, a tím méně citliví vůči cenám. Rovněž zvyšuje ziskové rozpětí, což na druhé straně snižuje potřebu usilovat o postavení nízkých nákladů. Zákazníková věrnost a skutečnost, že případný konkurent musí překonat jedinečnost výrobku, vytvářejí vstupní překážky. Vyšší ziskové rozpětí, jež diferenciaci přináší, umožňuje oslabit vliv dodavatelů a zcela jasně snižuje i vliv odběratelů, kteří postrádají srovnatelnou alternativu, a jsou tak méně citliví na ceny. A konečně firma, která se natolik odlišuje, že získala věrnost svých zákazníků, je v lepším postavení ve vztahu k substitutům než její konkurenti.

[9, s. 37-38]

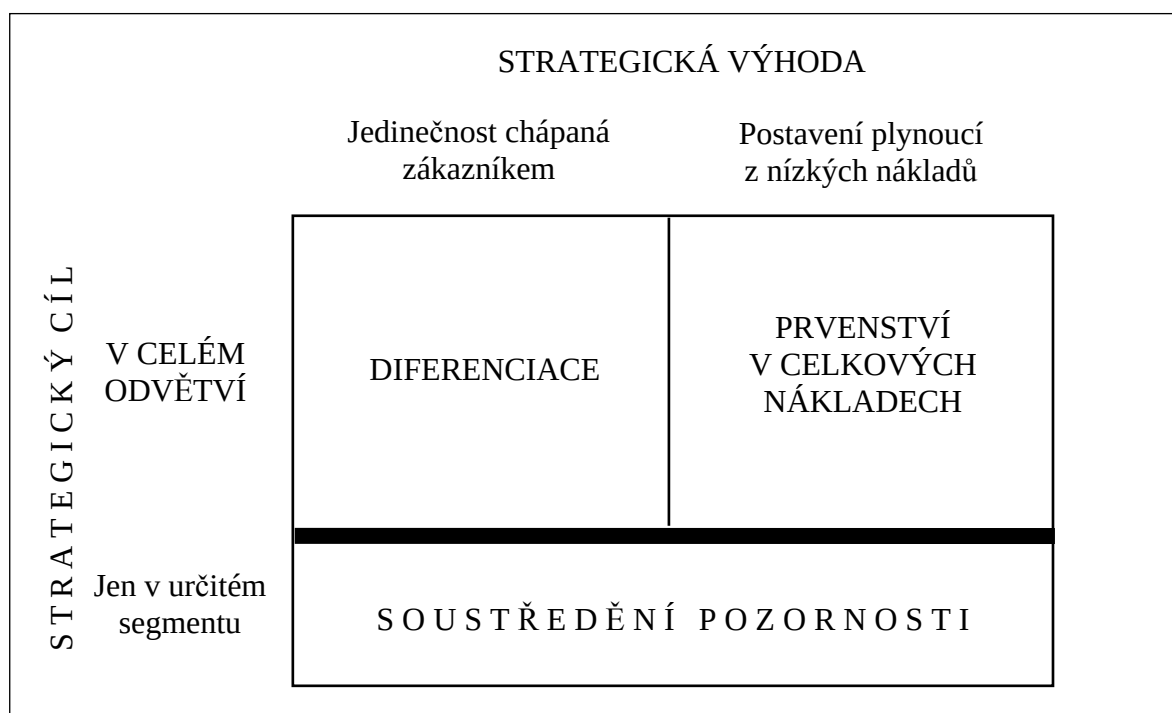
4.1.3 Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh; podobně jako u diferenciaci to může mít různé formy. Na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciaci, které se zaměřují na celé odvětví, je strategie soustředění pozornosti založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu a veškerá přijímaná funkční opatření musí mít toto na zřeteli.

Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji a účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciaci, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, případně dosáhne obojího.

[9, s. 38-39]

Na obr. 8 jsou zobrazeny rozdíly mezi třemi obecnými strategiemi.



Obr. 9. Tři obecné strategie [9, s. 39]

4.2 Rizika obecných konkurenčních strategií

Při sledování obecných strategií v zásadě existují dvě rizika:

1. možnost neúspěchu úsilí o dosažení nebo udržení strategie,
2. možnost toho, že výhoda plynoucí ze strategie se bude s postupujícím vývojem v odvětví vytrácet.

4.2.1 Rizika prvenství v celkových nákladech

Některá z rizik jsou následující:

- technologické změny znehodnocují minulé investice nebo znalosti;
- nízké náklady nových účastníků a následovníků na získání znalostí díky tomu, že dokáží imitovat nebo jsou schopni investovat do nejmodernějšího zařízení;

- neschopnost postihnout žádané změny produktu či marketingu z důvodů přílišné pozornosti věnované nákladům;
- nákladová inflace, která zužuje schopnost firmy zachovat dostatečnou cenovou odlišnost, aby kompenzovala pověst konkurentovy značky nebo jiné přístupy k diferenciaci.

4.2.2 Rizika diferenciaci

Diferenciace rovněž zahrnuje řadu rizik:

- rozdíl v nákladech mezi konkurenty s nízkými náklady a firmami sledujícími strategii diferenciaci může být příliš velký, než aby zákazníci zachovali loajalitu vůči dané značce. Zákazníci mohou oželeť některé vlastnosti, služby nebo image produktu vyráběného firmami usilujícími o diferenciaci, aby dosáhli velkých úspor v nákladech;
- zákaznickova potřeba diferenciačního faktoru klesá. K tomu může dojít v důsledku promyšlenějšího chování zákazníků;
- imitace snižuje úroveň diferenciaci, což je běžný případ, stává-li se odvětví vyspělejší.

4.2.3 Rizika soustředění pozornosti

Soustředění pozornosti zahrnuje jinou řadu rizik:

- rozdíl v nákladech mezi konkurenty v celém spektru a firmami, které soustřeďují pozornost, se zvětší natolik, že eliminuje výhody v nákladech, které vyplývají ze sledování pouze úzkého cíle, nebo kompenzuje diferenciaci dosaženou soustředěním pozornosti;
- rozdíly v žádaných produktech nebo službách mezi strategickým cílem a trhem jako takovým se zúží;
- konkurenti naleznou dílčí trhy uvnitř teritoria strategického cíle a zcela negují efekt soustředění pozornosti dané firmy.

4.3 Shrnutí poznatků z teoretické části práce

Z teoretické části této bakalářské práce lze získat poznatky o strategii, konkurenci, konkurenčních strategiích a konkurenceschopnosti firmy v podmínkách trhu.

Konkurenceschopnost podniku je velmi důležitá vlastnost, které by měl každý podnik věnovat nemalou pozornost. Vždyť konkurenční schopnost podniku nám zajišťuje, že jsou naše produkty nebo služby vysoce prodejné a tudíž je po nich poptávka. Čím větší konkurenční schopnost svým produktům zajistíme, tím větších zisků můžeme dosáhnout z jejich prodeje.

Jen a pouze firmy, které věnují pozornost svým konkurentům mohou být úspěšné. Firma by se měla snažit o to, aby byla vždy o krok před konkurencí a tím udávala tempo.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 ÚDAJE O FIRMĚ

Firma greiner packaging slušovice s.r.o. je největším výrobcem plastových obalů v České republice a ve Slovenské republice, kde nabízí jedinečná obalová řešení pro své zákazníky.

Je stoprocentní dceřinnou firmou rakouské společnosti greiner packaging GmbH se sídlem v rakouském Kremsmünsteru a zároveň je součástí skupiny greiner packaging international, která má vlastní výrobní závody v devíti evropských zemích.

Ve Slušovicích zaměstnává přes 400 spolupracovníků ve třech samostatných provozech a řadí se mezi největší výrobce plastových obalů v ČR a na Slovensku.

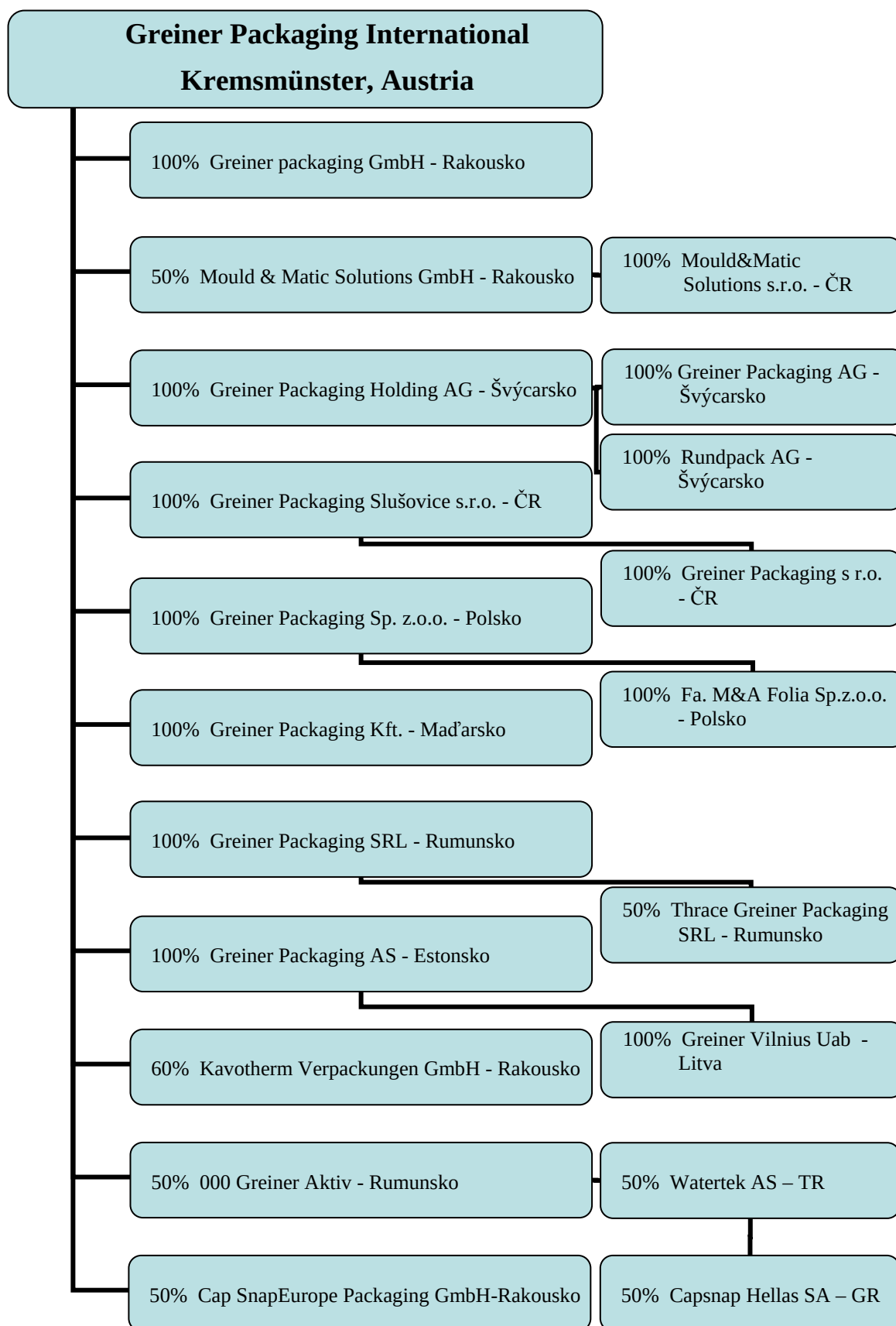
Firma neustále rozšiřuje své aktivity a portfolio nabízených obalových řešení. Kromě potravinářských obalů vyrábí speciální obaly na bytovou chemii, nátěrové hmoty a další. Zcela specifickou součást výrobního portfolia tvoří technické díly, které dodává do řady významných zahraničních podniků.

5.1 Historie firmy

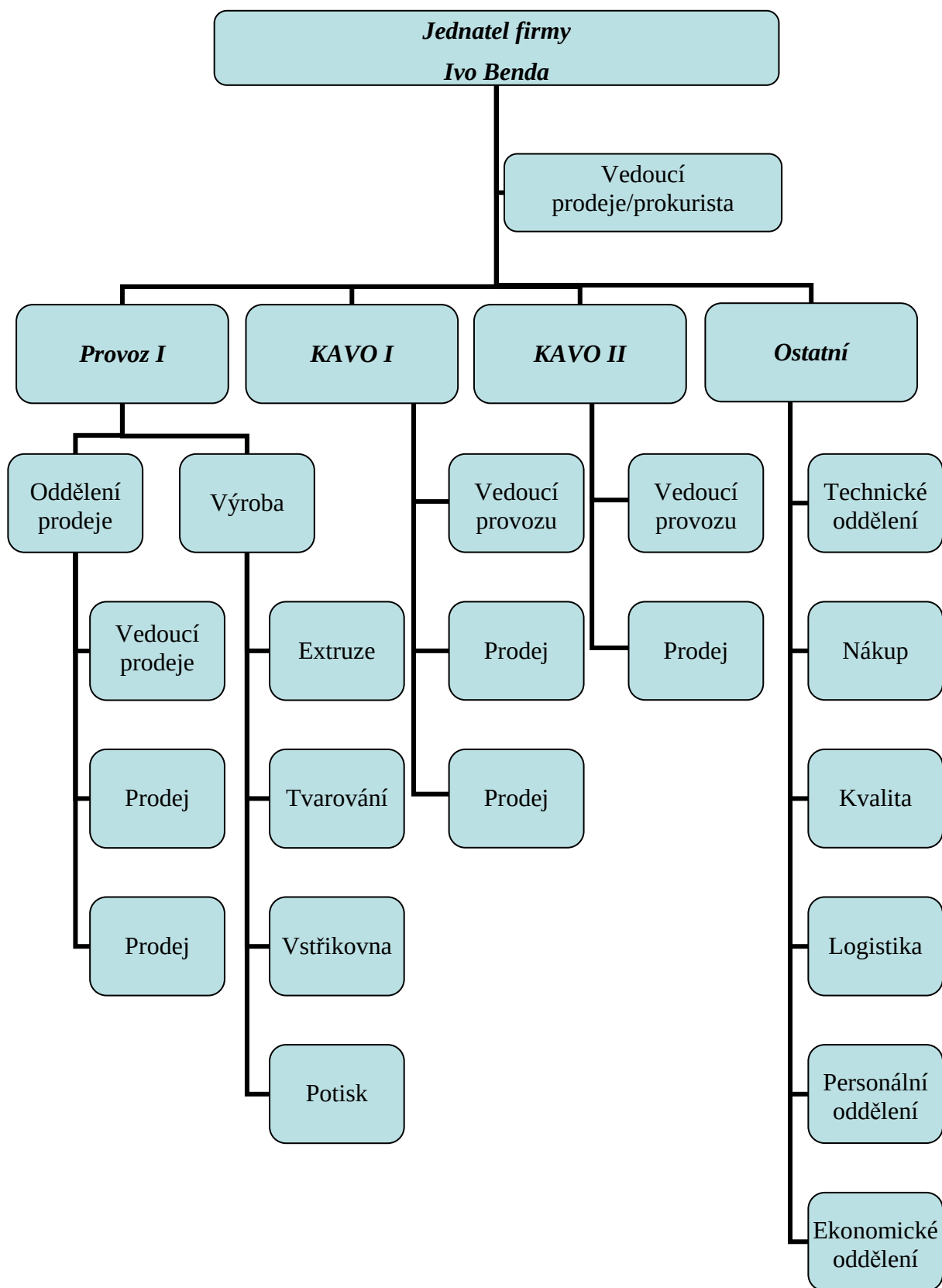
V roce 1985 vznikly v bývalém JZD AK Slušovice první kontakty a jednání s rakouskou firmou Greiner o možnostech kooperace v oblasti výroby potravinářských obalů.

Závod na výrobu obalů z plastů zahájil činnost v roce 1987 a ve stejném roce byla uvedena do provozu rovněž recyklační linka s kapacitou 3500 tun regranulátu polyetylénu za rok. Spolupráce s firmou Greiner und Söhne GmbH se sídlem v Kremsmünsteru a tehdejší DAK MOVA Bratislava, závodem plasty v roce 1992 dospěla k založení společného rakousko-českého podniku Greiner Movaplast se sídlem ve Slušovicích. Od roku 1994 je firma zaregistrována pod názvem Greiner, plastové obaly, s.r.o. Slušovice, jako 100% dceřinná firma holdingové společnosti Greiner Holding AG.

5.2 Struktura firmy



5.3 Organizační struktura firmy



6 VÝROBA

Jak již bylo řečeno výše, firma má ve Slušovicích 3 samostatné provozy. Jsou to Provoz I, KAVO I a KAVO II.

Ve výrobě se dbá na bezpečnost práce, čistotu prostředí a zejména také na hygienu. A to z důvodů orientace některých výrobků – např. potravinové obaly a obaly pro farmaceutické oblasti. Každý návštěvník (samozřejmě i pracovník) výroby musí mít na sobě plášť a také síťovanou pokrývku hlavy a také důkladně vydesinfikované a omyté ruce.

6.1 Technologie

Firma greiner packaging international slušovice s.r.o. nabízí svým zákazníkům jako jediná v České republice všechny dostupné technologie výroby plastových obalů, což zcela určitě má vliv na rozhodování budoucích zákazníků o volbě výrobce obalů pro své výrobky.

Mezi tyto technologie patří:

- **Vstřikování** - za vysokých teplot dochází k roztavení granulátu, který je pod tlakem vystříknut do dutiny formy, kde dochází k prudkému zchlazení a z formy vypadává kelímek.
- **Vstřikovyfukování** - při vstřikovyfukování je roztavený granulát vystříknut do tvaru předlisku, který má již hotový horní průměr hrdla. Tento předlisek je poté předán na druhé zařízení kde dochází k jeho roztáhnutí a vyfouknutí dle tvaru formy. K tomuto kroku se využívá zbývající teplo vstřikovacího procesu.
- **Extruzní vyfukování** - při extruzním vyfukování je neustále vytlačována hadice. Ta se z obou stran odstřihne a je předána do formy. Ve formě je horká hadice tlakem vzduchu vyfouknuta do tvaru formy.
- **Tvarování** – inline a offline, polypropylenová nebo polystyrénová fólie je připravena k tvarovacímu stroji, dále je předehřátá na požadovanou teplotu a poté dochází k vytvarování kelímků za předem nastavených teplotních a tlakových podmínek.

- **Extruze fólie** - při procesu extruze dochází k roztavení směsi granulátu, který je vytlačovací hlavou vytvarován do termoelastické fólie. Ta je následně zchlazena a navinuta do role.
- **I M L** – (in mould labbeling) etiketa vkládaná do formy. Technologie IML umožňuje aplikovat speciální etiketu na velmi rozmanité tvary kelímků a víček. Tato etiketa je před vstříknutím kelímku vložena přímo do formy, do které je následně vstříknut materiál.

6.2 Konečná úprava

Konečná úprava, již téměř hotového výrobku, zahrnuje:

- **Potisk**
 - sítotisk
 - tampontisk
 - suchý ofset
 - předtištěná folie
 - hlubotisk
- **Etiketování**
- **I M L vstříkování**
- **Sleeve** - nanášení předtištěné smrštitelné fólie na obal působením vysokých teplot.

Jelikož je známá poučka, že zákazník si koupí takový výrobek, jež se mu líbí také vzhledově, je kvalitě potisku věnována velká pozornost a firma nabízí technologie umožňující konečnou úpravu výrobku v kvalitě fototisku.

Do konečné úpravy u technických dílů patří také různé úkony na přání zákazníka:

- ořezání a opracování
- vyseknutí
- ofrézování otvoru dílu (např. kryty řetězových pil Stihl, nádoby na odpadní toner Xerox)

Servis je poskytnut zákazníkovi dle jeho požadavků a přání.

Provádí se i kompletace jednotlivých vyrobených dílů, což je specifikum zejména tonerových obalů pro firmu Xerox.

6.3 Kvalita

Firma se trvale snaží o to, aby zákazníci byli spokojeni s výrobkem, který si od ní kupují a tak je zde trvalá snaha o přenést odpovědnost za vyrobený produkt až k pracovníkovi, který tento výrobek vyrábí.

Firma je také držitelem certifikátu ISO 9001/2000. Což dokazuje, že každý výrobek, který opustí výrobní linky, je kvalitní. A že veškeré procesy uvnitř firmy jsou pečlivě řízeny k dosažení vynikající kvality výrobku.

Ve firmě greiner packaging slušovice s.r.o. bylo provedeno i několik zákaznických auditů, které měly prověřit jaký je systém ve firmě, jestli je dostačující a zda odpovídá požadavkům daného zákazníka. Mezi firmy, které zde prováděly zákaznický audit patří např. Xerox a Stihl. Od firmy Xerox získala firma také certifikát osvědčující, že tento audit proběhl a že je z hlediska této firmy vše v pořádku. Xerox je současně také jedním z nejvýznamnějších odběratelů.

6.4 Návrh nového výrobku

Produkty se dnes více než dříve snaží zaujmout konečného spotřebitele především designem nebo imagem. Jedinečnost je také velkým nástrojem konkurenceschopnosti a dává do rukou výrobců nebo prodejců nástroj k dosažení úspěchu na trhu.

Proto v případě, že si zákazník nevybere vhodný obal ve standardní nabídce obalů, má firma v záloze ještě další trumf. Aktivně se spolu se zákazníkem bude podílet na vývoji nového obalu přesně podle přání zákazníka.

Procesy spojené s vytvořením nového produktu se snaží vytvořit v co nejkratším čase:

- výkres – do tří dnů
- 3D projekce – do tří dnů
- prostorový model do pěti dnů.

Během celého vývoje se o zákazníka stará zkušený tým spolupracovníků, který je k dispozici po celou dobu vývoje nového produktu.

Fáze vývoje:

- **koncept**
- **design**
- **vývoj** – prototyp, nulová série, výroba forem
- **integrace systému**

6.4.1 Životní prostředí

Společným úsilím při výběru vhodných surovin, při optimalizaci obalu s ohledem na jeho užitnou hodnotu, při hledání možnosti zpětného využití obalů přispívá firma Greiner ke zlepšení životního prostředí.

Například při výrobě kelímků tvarováním do stroje vchází fólie, ze které je následně vytlačován kelímek, jelikož tato fólie není použita celá, zbytek fólie se znovu zpracovává a používá k výrobě fólie nové.

Všechny obaly jsou recyklovatelné, označení jednotlivých typů materiálů napomáhá při sběru a třídění. Každý obal má svůj recyklační znak.

Greiner packaging slušovice s.r.o. je také v seznamu firmy Eko-kom, která zajišťuje sdružené plnění povinností zpětného odběru a využití odpadu z obalů. Systém Eko-kom zajišťuje sdružené plnění povinností zpětného odběru a využití odpadů z obalů prostřednictvím systémů tříděného sběru v obcích a prostřednictvím činnosti osob oprávněných nakládat s odpadem.

7 VÝROBKY

Firma greiner packaging slušovice s.r.o. nabízí nejširší sortiment obalů pro potraviny, nepotravinový trh a řadu technických dílů a řešení.

Kdybychom chtěli všechny popsat individuálně, vydalo by to na jednu samostatnou práci. Pokusím se tedy zaměřit na jednotlivé oblasti výroby.

7.1 Potravinové obaly

- **mléčné výrobky** – jogurty, sýry, másla, atd.
- **tuky** – margaríny, atd.
- **lahůdky** – majonézy, hořčice, paštiky, atd.
- **speciality** – obaly na instantní jídla, atd.
- **koření a sypké směsi**
- **omáčky, kečupy a dressingy**

7.2 Nepotravinové obaly

- **péče o tělo** – např. obaly na ústní vodu
- **domácnost** – např. hnojiva, dózy na barvy a čisticí prostředky, atd.
- **automobilový průmysl** – např. motorové oleje, různé kryty, atd.
- **nápoje** – různé druhy PET lahví
- **speciální řešení - technické díly** – technické díly Xerox a Stihl, dózy Gardena

7.3 Víčka

- **převlečná víčka** – např. na tuky
- **zacvakávací víčka** – dózy na jogurty, pomazánková másla, atd.
- **přivařitelná víčka** – např. pomazánková másla, pomazánky, saláty a hořčice, atd.

V dalších částech mé praktické části bakalářské práce bych se chtěl věnovat výrobkům, které byly vyrobeny technologií vyfukování, jelikož po dobu mé praxe jsem navštěvoval provoz I a zejména jeho obchodní oddělení pro prodej vyfukovaných obalů.

Měl jsem také možnost se seznámit výrobním procesem jednotlivých druhů výroby, hlavně s výrobou technologií vyfukování, ale také tvarování.

Jsou to obalové materiály jako popsané zejména v kapitole 7.2 Nepotravinové obaly, ale také se jedná o obaly potravinové (např. pro kečupy, hořčice, dressingy, atd.).

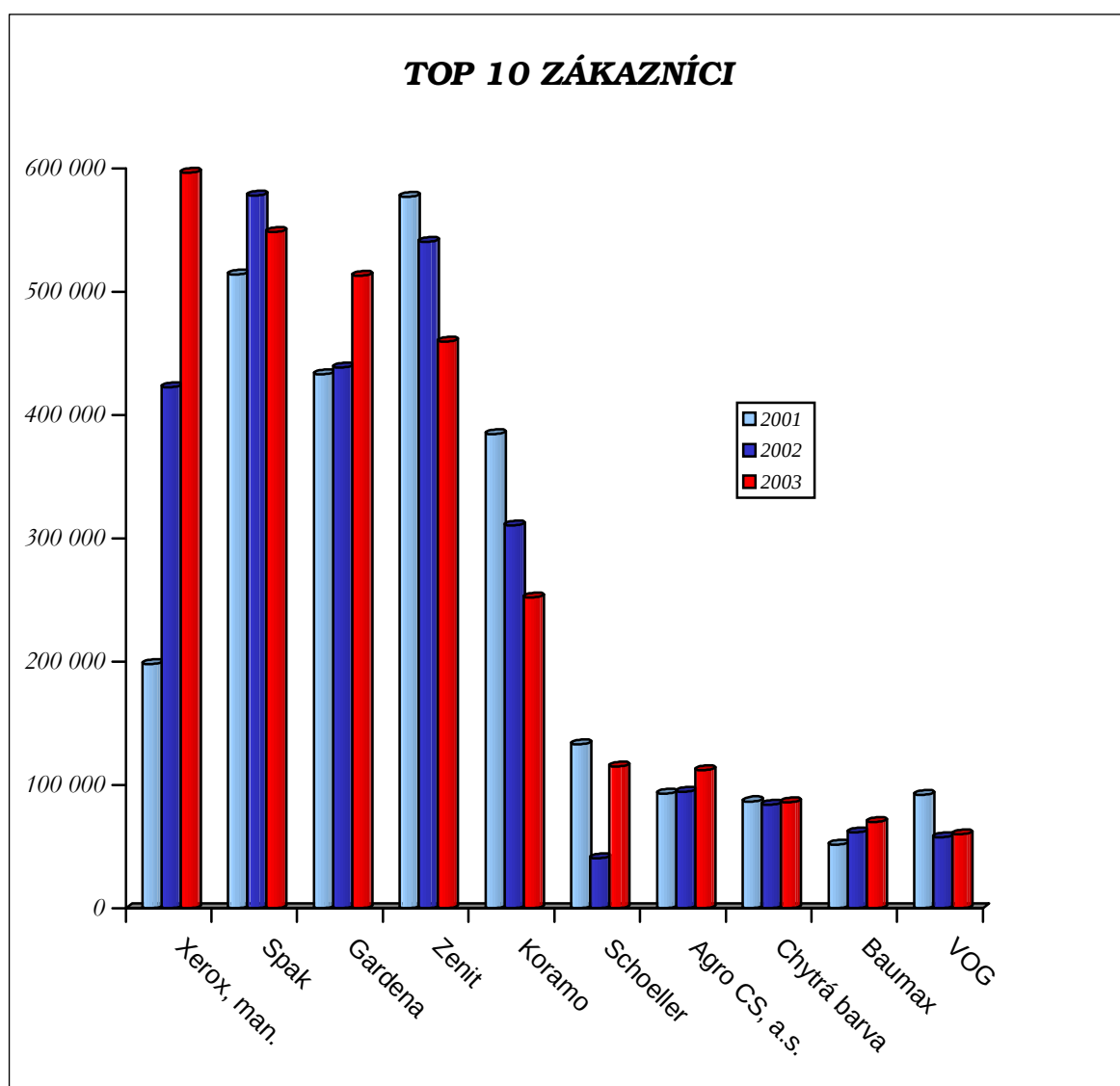
8 HLAVNÍ ODBĚRATELÉ

Inovativní síla a rychlost jsou hlavními znaky nejlepší evropské firmy pro individuální řešení. Vysoce kvalitní obaly vyráběné z plastů a kombinací plastů jsou základem pro spolehlivý servis a úspěch. Výrobní závody a obchodní pobočky v celé Evropě potvrzují jednoznačnou orientaci směrem k zákazníkovi.

Mezi hlavní odběratele patří:

- Xerox
- Stihl
- Koramo
- Spak
- Gardena
- Zenit
- Schoeller
- Agro CS, a.s.
- Chytrá barva
- Baumax
- VOG (Rakousko)
- Vitana
- Greiner opakowania (Polsko)
- Naturland
- Nestle
- Kávoviny
- Lego
- Stock
- Nutrend
- DF Partner

V následujícím grafu můžeme vidět nejlepších 10 zákazníků z pohledu jejich ročního odběru za roky 2001, 2002, 2003.



Obr. 10. Nejlepších 10 zákazníků z pohledu ročních odběrů v EUR

Z pohledu nejlepších zákazníků, můžeme vidět velké výkyvy mezi jednotlivými léty u první šesti. Ostatní zákazníci z těchto Top 10 mají každoročně stabilní odběry.

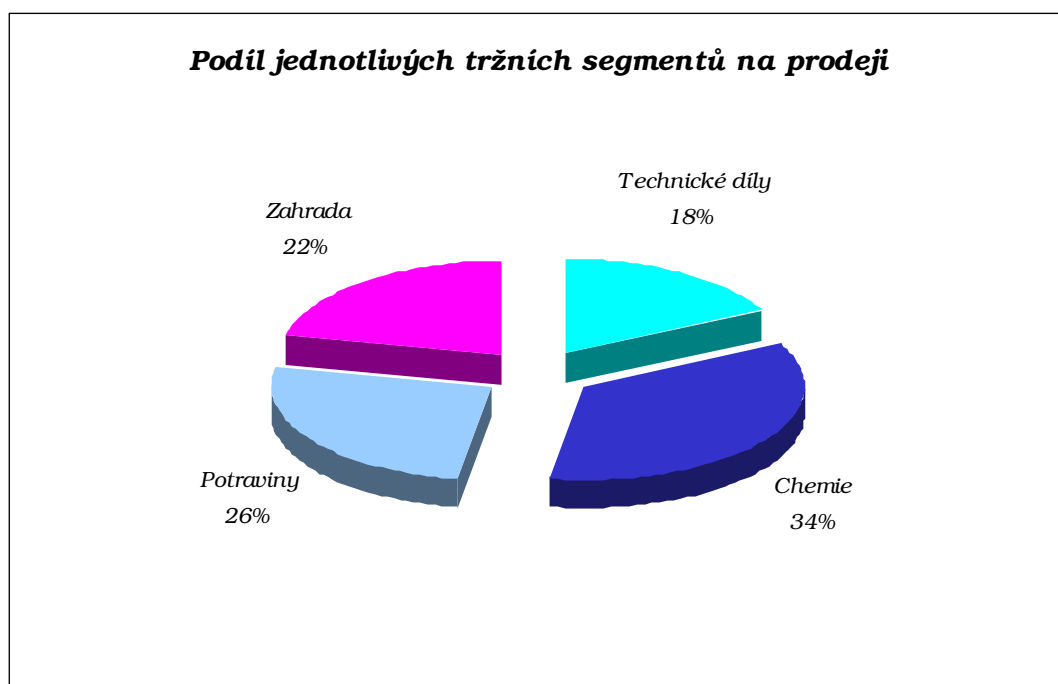
Mezi určitě významné zákazníky patří i Stihl, pro kterého se vyrábí plastové kryty na řetězové pily a v současné době probíhají i jednání s firmou, vyrábějící mimo jiné také řetězové pily Husquarna.

V roce 2004 se také podařilo získat velmi významného zákazníka, kterým je tuzemský výrobce motorových olejů Paramo.

8.1 Podíl prodeje na tržní segment

Tržní segmenty do kterých jsou podíly prodejů rozděleny jsou následující:

- chemie – obaly na čisticí prostředky, motorové oleje, hnojiva, atd.
- potraviny
- zahrada
- technické díly



Obr. 11. Podíl jednotlivých tržních segmentů na prodeji

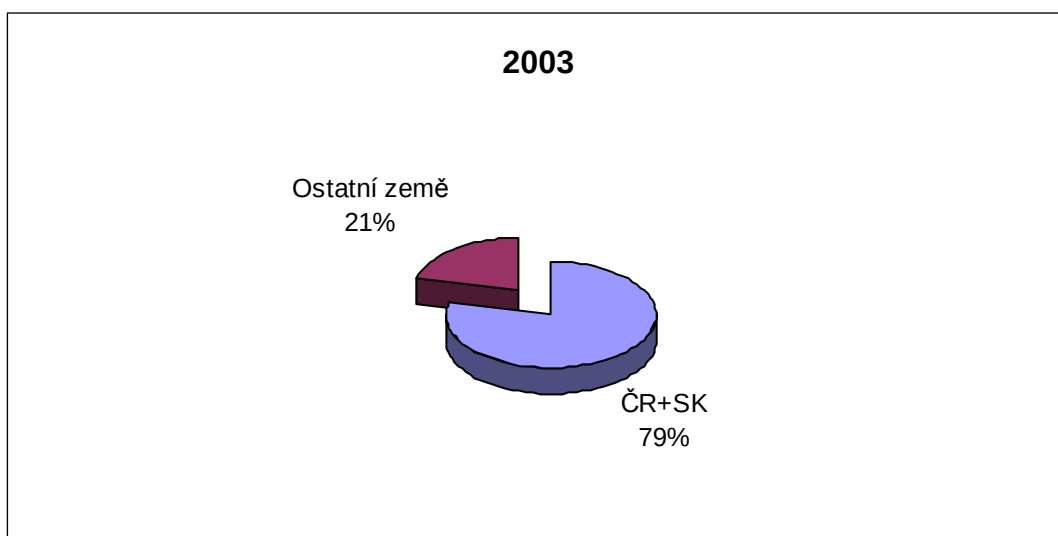
Podíl v jednotlivých tržních segmentech je dán podnikovou strategií. V minulých letech byl podíl nejvyšší v oblasti plastových obalů pro chemické výrobky a naopak pro technické díly byl o více než polovinu nižší. Oproti minulým létům se také zvýšil podíl v oblasti potravinových obalů.

Firma viděla budoucnost právě v oblasti výroby technických dílů a obalů pro potraviny, a proto uzpůsobila svoji strategii právě k dosažení tohoto cíle, kterým bylo zvýšit podíl prodejů technických dílů. Dosažení výroby výrobků, které se dají označit jako náhrada skla zvýšilo také prodeje v oblasti potravinových obalů. Celý tento vývoj byl pečlivě naplánován podnikovou strategií.

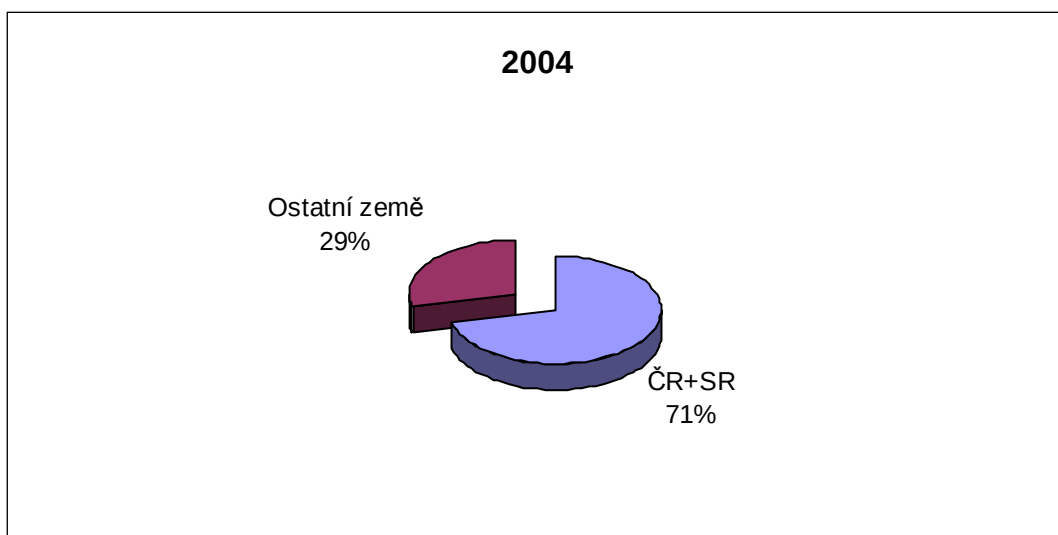
8.2 Podíl exportu

Co se týká exportu, tak v současné době firma greiner packaging slušovice s.r.o. vyváží své výrobky to několika zemí světa.

Následující grafy nám ukazují podíly na exportu na celkové produkci v jednotlivých letech.



Obr. 12. Graf podílu exportu na celkové produkci v roce 2002



Obr. 13. Graf podílu exportu na celkové produkci

V tomto roce 2005 dokonce vzrostl podíl na vývozu do ostatních zemí až na hodnotu přesahující 50%, což jasně vypovídá o tom, že firma se spíše začíná orientovat na zahraniční trh než na tuzemský.

9 KONKURENCE

9.1 Konkurenční firmy

Konkurenčních firem zabývajících se výrobou plastových obalů je na našem i okolních trzích několik.

V České republice jsou to následující firmy:

- Ancora – zabývá se jinou činností než jen výrobou plastových obalů, omezený sortiment
- Dixi – poměrně široký sortiment vyfukovaných obalů (lahve, kanystry, obaly na výstražné trojúhelníky)
- Obal centrum – zaměření zejména na vysokoobjemové kontejnery, sudy, kanystry, lahve, plechovky, atd.
- J.P.Plast – viz. níže
- Kuplast
- Linhart
- LP plast
- Novoplast – viz. níže
- Polfin – dózy, lahve, kanystry
- Semerád
- Tvar

Ve Slovenské republice:

- HP Považan

A v Polsku:

- Rosinski

Ale vezmeme-li v úvahu jejich ohrožení konkurenční pozice na trhu firmy greiner packaging slušovice s.r.o., jsou to dvě hlavní firmy. A sice J.P.Plast Kyjov s.r.o. a další je Novoplast Liberec.

9.1.1 J.P.Plast Kyjov

Vznikla v roce 1992 v Kyjově. Hlavním zaměřením byla od samého počátku výroba obalů a technických dílů z plastů technologií vyfukování. Z hlediska konkurence pro firmu greiner packaging slušovice s.r.o. je tato firma nejvíce konkurenční v obalových materiálech označovaných jako technické díly.

Během mé praxe jsem se, ale také setkal s tím, že z časových důvodů si firma Greiner nechala některé zhotovovat právě u této firmy. Důvodem byla především plná kapacita výroby, a jelikož politika firmy spočívá také v péči o své zákazníky, takže si požadované výrobky nechala vyrobit právě u firmy J.P.Plast, i za cenu svého nižšího zisku.

Výrobky

Co se výrobků týká, tak výrobní sortiment této firmy je velmi podobný. Firma se ale nezabývá výrobou plastových kelímků. Mezi její výrobní program patří:

- obalový materiál
 - lahve – různé druhy
 - kanystry – různé druhy
 - sudy
- automobilový průmysl
 - zde patří různé technické díly pro Škoda Auto a Daewoo Avia
- technické výlisky
 - technické výlisky pro Black&Decker
 - ostatní technické výlisky – dopravní značení atd.

Povrchová úprava

Podle mých informací tato firma neetiketuje a tudíž si zákazník musí konečnou úpravu (etiketováním) svých výrobků obstarat sám.

Kvalita

Stejně jako firma greiner packaging slušovice je firma J.P.Plast držitelem certifikátu ISO 9001:2000, který představuje systém řízení jakosti. Jedním z hlavních strategických cílů společnosti je orientace na plnění a předvídání potřeb svých zákazníků. Vztahy s dodavateli a komunikace s externími partnery jsou důležitým prvkem v systému řízení jakosti.

U všech výrobků jsou trvale sledovány a vyhodnocovány požadavky na kvalitu, které jsou pak důsledně kontrolovány. V oblasti technických dílů je pozornost zaměřena na plnění individuálních požadavků zákazníků.

Vliv na životní prostředí

Součástí strategie této společnosti je odpovědný přístup k životnímu prostředí. Jsou identifikovány jednotlivé aspekty výroby, které mají nebo mohou mít dopad na životní prostředí.

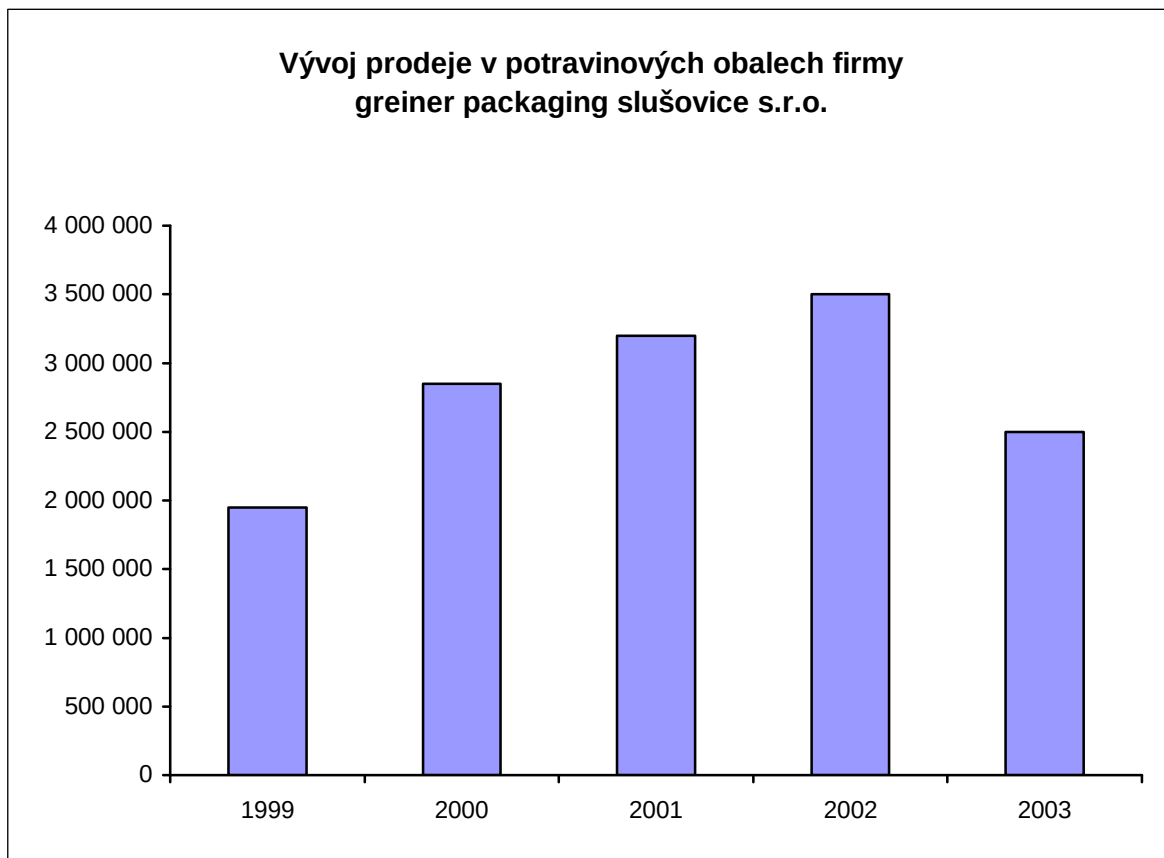
Výsledkem je to, že firma rozvíjí ekologicky šetrnou výrobu obalů a technických dílů, použitím technologie vyfukování.

Od roku 2000 je firma zavedena v systému využití obalového odpadu Eko-kom a je také držitelem certifikátu systému environmentálního managementu ISO 14001:1996.

9.1.2 Novoplast Liberec

Je libereckou firmou zabývající se výrobou výrobků z plastických hmot. Byla založena roku 1990. Podnik zpracovává přes 2000 tun plastů ročně. Zaměstnává přes 100 zaměstnanců v nepřetržitém provozu (na směny).

Novoplast Liberec představuje pro firmu greiner packaging slušovice s.r.o.asi největší hrozbu na českém trhu. Její zaměření na výrobu vyfukovaných plastů zejména v oblasti obalů na kečupy je nejvíce ohrožující.



Obr.14. Prodej v jednotlivých letech v potravinových obalech

V Obr.14. Prodej v jednotlivých letech v potravinových obalech je jasně vidět pokles prodeje potravinových obalů v roce 2003, který byl způsoben odchodem zákazníka Spak – pouze části zakázek. Tento klíčový zákazník si v tomto roce začal nechávat vyrábět některé obaly právě u firmy Novoplast Liberec.

Co se technologií týká, tak tato firma využívá technologie:

- vstřikování
- vyfukování
- technologie konstrukce a výroby nástrojů na plastické hmoty.

Bohužel se mi nepodařilo sehnat dostatek informací o této firmě, takže informace budou pouze velmi stručné.

Výrobky

Hlavním výrobním programem podniku jsou plastové obaly nejrůznějšího druhu.

Sortiment tvoří:

- lahve a uzávěry
 - na kečup a jiné pochutiny
 - na výrobky pro kosmetický, chemický a potravinářský průmysl
- přepravky
 - pro pekárenské a cukrářské výrobky
- ostatní výrobky
 - dětské boby
 - krmítka pro domácí zvířata
 - prádelní koše
 - různé druhy kanystrů

Povrchová úprava

Tato firma také nenabízí úpravu formou etiketování.

Kvalita

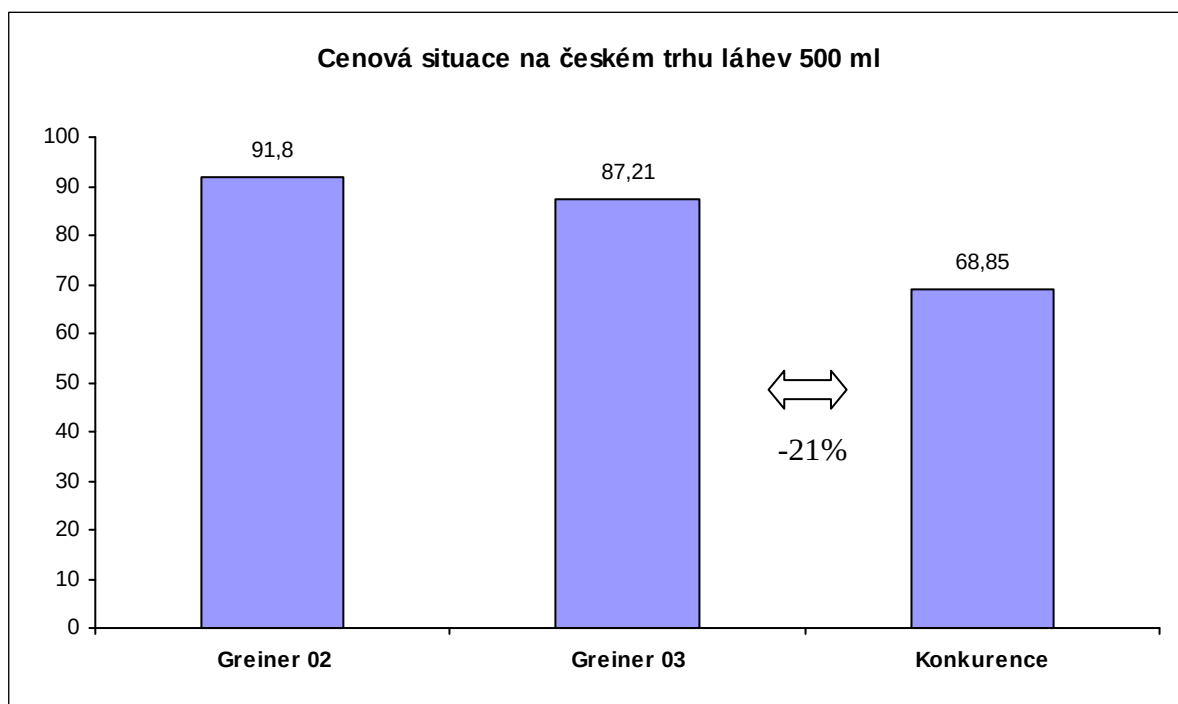
Firma se teprve připravuje na certifikaci v podobě norem ISO.

9.2 Cenová situace na tuzemském trhu

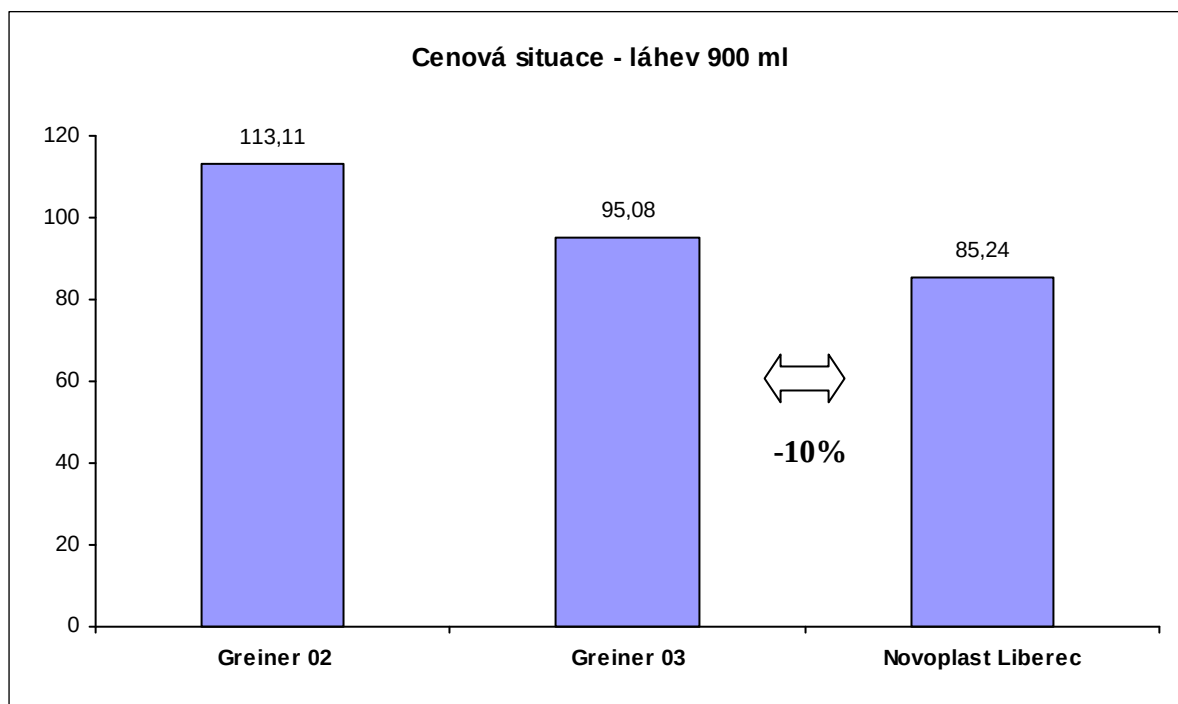
V poslední době došlo v tomto segmentu k významnému vývoji. Jelikož konkurenční firmy v rámci cenového boje nabízejí své produkty za ceny, které jsou výrazně nižší než ceny, které nabízí svým zákazníkům firma greiner packaging slušovice s.r.o., musí firma také své ceny snižovat. Což způsobuje, že z těchto produktů již nedosahuje nebo nebude dosahovat takových zisků jako v minulosti.

Tento cenový boj má v každém případě příznivý dopad především pro odběratele, v podobě vyššího zisku, a potažmo také pro konečného spotřebitele, kterému je v takovém obalu nabídnou finální výrobek.

V grafech uvedených níže můžeme porovnat ceny vybraných výrobků s konkurenčními výrobky. Ceny jsou zde uvedeny vždy v Eurech a uvedená cena se vztahuje na množství 1000 ks.



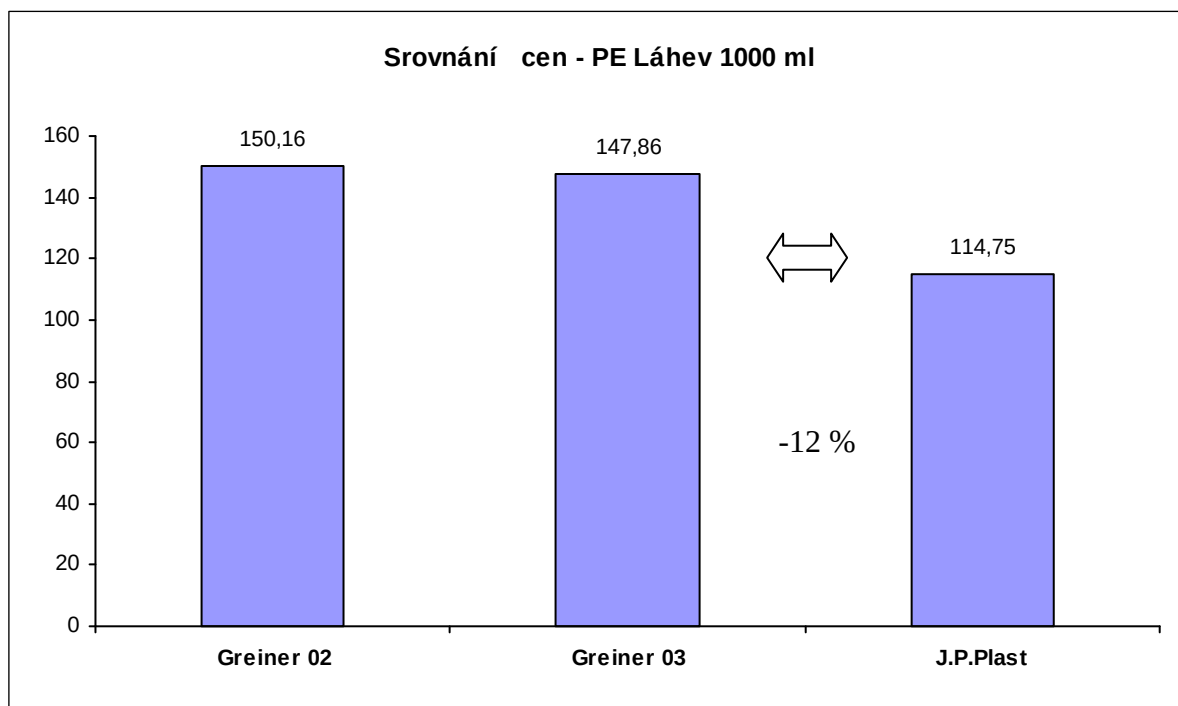
Obr. 15. Cenová situace na českém trhu – láhev 500 ml



Obr. 16. Cenová situace v porovnání s firmou Novoplast – láhev 900 ml

Všimněme si Obr. 16., kde jasně vidíme cenový rozdíl u vybraného produktu, tím je láhev 900 ml. Firma greiner packaging slušovice s.r.o. byla v průběhu let 2002 a 2003 donucena rapidně snižovat cenu u tohoto produktu. Novoplast Liberec, ale i přes toto

cenové snížení je na velmi nízké ceně. To, ale neznamená, že Greiner je vždy dražší. Vezmeme-li v úvahu například různá cenová zvýhodnění a služby poskytované svým zákazníkům, můžeme se dostat na hodnotu, která je na stejné cenové úrovni a nebo dokonce levnější.



Obr. 17. Srovnání cen s firmou J.P.Plust u výrobku – PE láhev 1000 ml

Další srovnání v Obr. 17. ukazuje, že i cenové rozdíly s firmou J.P.Plust jsou zhruba stejné jako ve srovnání s ostatní konkurencí.

10 ZÁVĚRY K PRAKTICKÉ ČÁSTI

Firma greiner packaging slušovice s.r.o. je z mého pohledu velmi dobře prosperující firma, která má velmi dobře naplánovanou svoji budoucí strategii.

Z hlediska zákazníka je určitě důležité, že firma jako taková, má více než čtyřicetileté zkušenosti s výrobou obalů, tudíž všechny technologie a pracovní postupy jsou velmi dobře rozvinuté a kontakt se zákazníkem je jedním z klíčových prvků v této flexibilní společnosti. Orientace směrem na zákazníka, a zejména kvalitní uspokojování jeho potřeb, je v žebříčku firemních hodnot na přední pozici. Kolektiv pracovníků, který se o zákazníka stará je spolehlivý, flexibilní, přívětivý a slušný.

Ze všech firem působících u nás na trhu má tato firma nejširší a nejkomplexnější sortiment, tudíž zákazník má možnost velkého výběru obalu pro svůj finální produkt. Svým zákazníkům může nabídnout všechny dostupné technologie výroby plastů a také mu umožňuje vyvinout zcela nový obal.

To, že mezi zákazníky patří jedny z nevýznamnějších firem ve svém oboru, je jistě důkazem, že firma greiner packaging slušovice s.r.o. je velmi dobře konkurenceschopná a také dokáže potřeby svých zákazníků rozeznávat a následně uspokojovat mnohokrát lépe než konkurenční firmy.

10.1 Doporučení pro management

Z hlediska doporučení, které bych navrhl pro tuto firmu, bych se chtěl opřít zejména o cenovou politiku.

Určitě by nebylo špatné pokračovat dále v dosavadním cenovém vývoji a snažit se ceny jednotlivých výrobků tlačit na úroveň konkurenčních firem. Protože jak již bylo uvedeno, je firma v mnoha ohledech dražší než jsou konkurenční firmy. To by mohlo být také jedním z důvodů odchodu některých zákazníků za příznivější cenovou nabídkou.

Tuto situaci by firma mohla řešit i cenovou politikou na základě slev na určité množství odběru nebo také formou tzv. skonta. Což je sleva za včasné zaplacení nebo sleva za dřívější zaplacení faktury.

Zcela jistě by se mohla věnovat určitá pozornost rozšíření kapacity výroby. vyfukovaných plastů. Tato výroba je časově více náročná, protože výrobek se musí dostatečně zchladit než je následně vyhozen z formy.

Firma by pak v případě velké zakázky nebo několika velkých zakázek nemusela zadávat část výroby konkurenčním firmám, z důvodu, že kapacita výroby ji nestačí a není tudíž schopna dodržet stanovené termíny dodání. Tato opatření by jí zcela jistě byla schopna poskytnout další výhody, např. v podobě vyššího zisku nebo v podobě snížení ceny svým zákazníkům.

Jistě by nebylo vůbec špatné kdyby firma i nadále rozšiřovala svůj výrobní sortiment, aby mohla uspokojovat stále větší počty zákazníků.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se snažil, na základě svých teoretických poznatků z mého dosavadního studia a prostudované literatury, které se týkají tématu konkurenceschopnosti a konkurence, zpracovat analýzu na toto téma ve zvolené firmě. Vzhledem k požadovanému rozsahu práce jsem ale mohl do jejího obsahu zahrnout jen některé základní poznatky a údaje v analytické části.

Hlavním cílem práce bylo vypracovat analýzu konkurenceschopnosti vybrané firmy, na základě poznatků, které jsem získal z mé praxe v této firmě. Stanovený cíl byl rozpracován v analytické části práce, kde jsem vypracoval analýzu hlavních konkurentů a jejich srovnání s firmou greiner packaging slušovice s.r.o. Vzhledem k tomu, že má praxe probíhala v oddělení prodeje vyfukovaných obalů, zaměřil jsem se právě na tuto oblast.

Firma má velmi širokou nabídku výrobků, které jsou rozděleny do několika kategorií podle zaměření a účelem použití jednotlivých výrobků. Zákazníkovi tedy může nabídnout veškerý komfort výběru a v případě, že si zákazník přeje produkt, který se od ostatních odlišuje, pomůže mu navrhnout a vyvinout zcela nové obalové řešení. Jejími zákazníky jsou mimo jiné přední světové a tuzemské firmy na výrobu různých druhů výrobků, od řetězových pil až po motorové oleje.

Konkurenčních firem je v tomto oboru podnikání poměrně hodně (i vzhledem k technologické a kapitálové náročnosti výroby), ale dle mého názoru má firma greiner packaging slušovice s.r.o. na našem trhu velmi dobré postavení.

Jednu z částí této práce tvoří i závěrečná doporučení, týkající se mých předchozích zkušeností a teoretických poznatků. Tato doporučení se týkají především cenové politiky a také možnosti rozšíření kapacity výroby, což by jistě vedlo k získání většího počtu zákazníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] BOBÁK, R. Informační systémy pro podporu zvyšování konkurenční schopnosti výrobních podniků. In *Podnik pro třetí tisíciletí*. 1. vyd. Zlín: VUT Brno, FAME Zlín, 1999. s. II - 11-II - 21. ISBN 80-214-1467-7.
- [3] BRANNAN, T. *Jak se dělá účinná reklama*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 180 s. ISBN 80-85603-99-3.
- [4] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [5] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [6] KOTLER, P. *Marketing od a do z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [7] KOŽÍŠKOVÁ, H., ROUSOVÁ, E., VRÁBLÍK, M. Výchozí premisy utváření a prosazování konkurenceschopnosti české marketingově řízené firmy. In *Podnik pro třetí tisíciletí*. 1. vyd. Zlín: VUT Brno, FAME Zlín, 1999. s. VII-11-VII-19. ISBN 80-214-1467-7.
- [8] MANKIW, N. G. *Zásady ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 768 s. ISBN 80-7169-891-1.
- [9] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [10] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, [1994?]. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [11] PŘIBOVÁ, M. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 96 s. ISBN 80-7169-536-X
- [12] SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, William D.: *Ekonomie*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1991. 1011 s. ISBN 80-205-0192-4.

- [13] *Slovník spisovného jazyka českého II H-L*. 2.vyd. Praha: 1989. 608 s. ISBN 21-005-89
- [14] SYNEK, M., et al. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 1996. 456 s. ISBN 80-7169-211-5.
- [15] SYNEK, M., et al. *Nauka o podniku*. 3. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1994. 383 s. ISBN 80-7079-892-0.
- [16] SYNEK, M., et al. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [17] ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-X.
- [18] TRNKA, F. Konkurenční schopnost českých průmyslových výrobců. In *Podnik pro třetí tisíciletí*. 1. vyd. Zlín: VUT Brno, FAME Zlín, 1999. s. 13-18. ISBN 80-214-1467-7.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku.....	10
Obr. 2. Přírůstky změn a strategický posun.....	11
Obr. 3. Působení pěti základních faktorů konkurenceschopnosti.....	19
Obr. 4. Systém řízení (a koordinace) konkurenceschopnosti firmy	21
Obr. 5. Model utváření výsledné síly firmy vůči výsledné síle konkurence	22
Obr. 6. Posilování konkurenceschopnosti a vnitřních ekonomických jistot firmy.....	25
Obr. 7. Kolo konkurenční strategie [9, s. XII].....	26
Obr. 8. Kontext v němž je definována konkurenční strategie [9, s. XIII]	27
Obr. 9. Tři obecné strategie [9, s. 39]	30
Obr. 10. Nejlepších 10 zákazníků z pohledu ročních odběrů v EUR.....	44
Obr. 11. Podíl jednotlivých tržních segmentů na prodeji	45
Obr. 12. Graf podílu exportu na celkové produkci v roce 2002	46
Obr. 13. Graf podílu exportu na celkové produkci	46
Obr. 14. Prodej v jednotlivých letech v potravinových obalech.....	50
Obr. 15. Cenová situace na českém trhu – láhev 500 ml.....	52
Obr. 16. Cenová situace v porovnání s firmou Novoplast – láhev 900 ml.....	52
Obr. 17. Srovnání cen s firmou J.P.Plast u výrobku – PE láhev 1000 ml	53

SEZNAM PŘÍLOH

P I Logo firmy

P II Ukázky produktů

PŘÍLOHA P I: LOGO FIRMY



PŘÍLOHA P II: UKÁZKY PRODUKTŮ



Láhev na Geladrink



Láhve na hnojiva



Láhev na ústní vodu



Dózy na motorové oleje



Technické díly Gardena



Technické díly Stihl, Xerox