

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Bakalářský studijní program Ekonomika a management,  
studijní obor: Marketing  
realizovaný na Vyšší odborné škole ekonomické, Zlín

**ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY  
METRA ŠUMPERK S.R.O.**

Bakalářská práce

Vypracoval: Michal Matys

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Brokeš

Zlín 2006

## **ANOTACE**

Obsahem této práce je analyzování konkurenčního prostředí firmy METRA Šumperk s.r.o. se sídlem v Šumperku. V práci identifikuji konkurenci firmy na trhu s měřicí a regulační technikou. Postupně vybrané konkurenty a podnikové prostředí firem. Určuji jejich silné a slabé stránky. V práci je použita SWOT analýza, portfoliová analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a rozdělení konkurence podle tržního podílu.

## Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedení firmy Metra Šumperk s.r.o. za to, že mi umožnilo vykonávat bakalářskou práci ve firmě. Dále bych chtěl poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Jiřímu Brokešovi za odborné vedení a podnětné rady při zpracování této bakalářské práce, a také ostatním zaměstnancům firmy za jejich ochotu, poskytnuté informace a čas, který mi věnovali.

ÚVOD.....	8
I    TEORETICKÁ ČÁST .....	9
1    Vývoj konkurenční analýzy.....	10
2    Analýza SWOT.....	10
2.1 Analýza externího prostředí podniku (analýza příležitostí a hrozeb).....	12
2.2 Analýza vnitřního prostředí firmy ( analýza silných a slabých stránek).....	13
3    Portfoliová analýza .....	14
4    Porterova analýza pěti konkurenčních sil a hodnotový řetězec.....	16
4.1 Analýza pěti konkurenčních sil (odvětví) .....	16
5    Konkurence podle tržního podílu .....	19
5.1 Strategie vůdců na trhu.....	19
5.2 Strategie vyživatele.....	20
5.3 Strategie tržního následovatele.....	21
5.4 Strategie tržních výklenkářů.....	21
II    PRAKTICKÁ ČÁST.....	23
6    METRA Šumperk s.r.o.....	24
6.1 Výrobní program zahrnutý do systému managementu jakosti.....	25
7    Swot analýza.....	26
7.1 Silné stránky .....	26
7.2 Slabé stránky .....	27
7.3 Příležitosti.....	28
7.4 Hrozby.....	29
8    Portfoliová analýza konkurence .....	30
9    Porterův model konkurenčních sil trhu.....	32
9.1 Vyjednávací vliv dodavatelů .....	32
9.2 Překážky vstupu nových konkurentů .....	34
9.3 Rozhodující činitele hrozby substituce .....	35
9.4 Rozhodující činitele soupeření .....	35
9.5 Činitele dohadovací síly kupujícího .....	36
10   Konkurence firmy METRA Šumperk s.r.o. ....	38
10.1 Tržní vůdce .....	38
10.2 Vyzyvatel.....	39
10.3 Následovatel .....	40
10.4 Výklenkář .....	42

11	Návrhy a doporučení.....	43
11.1	Produkt .....	43
11.2	Cena.....	43
11.3	Distribuce .....	44
11.4	Propagace .....	44
	ZÁVĚR.....	45
	CIZOJAZYČNÉ RESUME .....	47
	SEZNAM POUŽITÝCH PROSTŘEDKŮ .....	48
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	49
	SEZNAM TABULEK.....	50
	SEZNAM PŘÍLOH.....	51

## ÚVOD

Každá společnost má své konkurenty. Žádná firma by je neměla ignorovat a měla by je neustále kontrolovat. Informace o konkurenci pomáhají firmě identifikovat své silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby, což jí pomáhá stanovit svoji konkurenční výhodu. Tyto informace zajímají většinu firem a díky tomu se objevuje i v nabídce výzkumných agentur.

Po konzultaci s vedením společnosti METRA ŠUMPERK s.r.o., které souhlasilo, jsem se rozhodl prozkoumat její konkurenční prostředí a vypracovat návrhy a doporučení jak s touto konkurencí soupeřit.

Cílem této práce je identifikovat konkurenci a analyzovat silné a slabé stránky firmy samotné a také jednotlivých konkurentů a určit postavení firmy na trhu s měřicí a regulační technikou.

V teoretické části se nejprve věnuji analýzám, které jsou potřebné ke stanovení konkurenčního prostředí. V práci používám SWOT analýzu, Portfoliovou analýzu, Porterův model konkurenčních sil a analýzu konkurenčního prostředí podle postavení na trhu.

Na začátku praktické části si Vám dovoluji představit společnost METRA Šumperk s.r.o. Seznámím Vás s předmětem její činnosti, a také se budu věnovat její minulosti, současnosti a informuji Vás o její struktuře.

V další části se podrobněji věnuji SWOT analýze, ve které se důkladně zabývám nejdůležitějším silnými a slabými stránkami a také příležitostmi a hrozbami. Dále aplikuji Porterův model na firmu METRA Šumperk s.r.o. a věnuji se všem pěti silám, které zde působí. Poté popisuji nejdůležitější konkurenty podle tržního podílu a tím určuji jejich postavení k firmě METRA Šumperk s.r.o.

V závěru vycházím z praktické části a z provedených analýz. Podávám možné návrhy a doporučení. V návrzích a doporučeních se věnuji celému marketingovému mixu.

## I TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VÝVOJ KONKURENČNÍ ANALÝZY

V 60. letech minulého století vyšlo mnoho prací o strategickém plánování. Velké americké poradenské firmy vyvinuly v podstatě novou profesi – strategické poradenství, přičemž navrhly množství modelů, které umožnily rychlé rozšíření některých strategických koncepcí ve velkých firmách a hlavně jádro strategické analýzy – konkurenční analýzu.

Prvním představitelem konkurenční analýzy byl Bruce Henderson, který zpopularizoval křivku podílu na trhu a tempo růstu, typologii pozicí strategických aktivit podniku (otazníky, hvězdy, dojně krávy a psy) a nutnost soustavného přerozdělování zdrojů pomocí vhodného řazení portfolia aktivit. Přehlednost konceptu, názornost matice růstu a podílu na trhu a logický aspekt navrhovaných strategických manévrů vysvětluje výjimečný úspěch metody BCG. Odpovědí byla reakce dalších poradenských firem, které navrhly jiné matice, které jsou prezentovány jako její varianty, ale ve skutečnosti jsou dosti odlišné.

V roce 1982 Michael Porter, profesor na Harvardě, obohatil konkurenční analýzu použitím některých analýz ekonomiky odvětví. V průběhu 80. let navrhl postup analýzy konkurenčních sil a vztahů, které ovlivňují aktivity v určitém odvětví a doporučil manažerům vypracovat skutečnou kartografii jejich odvětví. Ve své další práci podrobně zpracoval způsob identifikace zdrojů konkurenční výhody na základě již předem známého nástroje vycházejícího z analýzy nákladů hodnotového řetězce. Porter zaměřuje svoji analýzu nejen na technicko-ekonomickou dimenzi strategie, konkurenční síly a formulaci strategie, ale do jisté míry nechává stranou tvořivou stránku, sociálně-politické aspekty a problémy implementace strategie. To je možné pozorovat u většiny prací, které se orientují na analýzu konkurence, zda jde o práce statistického či metodologického charakteru.[2]

## 2 ANALÝZA SWOT

Analýza je jednou z nejpoužívanějších situačních analýz. Můžeme ji aplikovat téměř na všechny podniky. Analýza SWOT kompletizuje a zařaduje vnitřní silné a slabé stránky podniku, jeho vnější příležitosti a hrozby podle důležitosti. Identifikované položky se



oceňují, protože nejsou stejně důležité. Analýza SWOT je lehký použitelný nástroj na rychlé zpracování přehledu o strategické situaci podniku.

Zkratka SWOT pochází z angličtiny. Strengths (přednosti, silné stránky), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Strategie představuje hlavně spojení analýz SW a OT. Snaha organizace musí směřovat k maximalizaci příležitostí a silných stránek a minimalizaci hrozeb a slabých stránek.

Když  $S > W$  a současně  $O > T$  jde o silný podnik v dobrém prostředí, má dobré prostředky plně využívat příležitosti externího prostředí maximalizací silných stránek. Firma aplikuje tzv. ofenzivní strategii, která je považována za nejvýhodnější. Chyba nastává tehdy, když firma přestává brát ohled na své slabší stránky, i když si to může dovolit.

Možnosti pro zabezpečení konkurenční výhody:

- rozvoj trhu - prodej starých výrobků na jiném trhu (rozšíření prodeje do jiných zemí)
- koncentrace - jeden výrobek na jednom trhu, ale musíme vyrábět dobře a mít maximum předností a minimum nedostatků
- rozvoj výrobků - vylepšení starého výrobku (pro výrobky s kratším životním cyklem)
- inovace - vývoj nového výrobku na základě technologií, používaných při výrobě starých výrobků

Když  $S > W$  a  $O < T$  aplikuje firma tzv. defenzivní strategii. Musí využít velké zdroje, aby se udržela na trhu. Možnosti konkurenční výhody:

- zastrašení konkurence
- horizontální integrace - dosáhnout růstu koupí jiných organizací v odvětví (přístup k novým materiálům a službám, k novým geografickým regionům, a nebo k novým zákazníkům)
- Joint venture - spojení více podniků (je to dohoda o spolupráci na nějakém konkrétním projektu, používaná zvláště pro investice v rizikových oblastech)
- soustředěná diverzifikace - vytvoření nebo koupě organizací, kteří vyrábějí nebo distribuují příbuzné výrobky (společné technologie, zákazníci dodavatelé, distribuční kanály)[4], [6], [9]

## ***2.1 Analýza externího prostředí podniku (analýza příležitostí a hrozeb)***

Vnější prostředí podniku tvoří vliv a síla makroprostředí (ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní). Jednou z hlavních úloh strategického řízení je adaptovat podnik na nestabilní a proměnlivé prostředí, v kterém se nachází. Vnější nejistota je tím větší, čím jsou vnější podmínky dynamičtější a složitější.

Za příležitost považujeme jakoukoliv změnu, z které má podnik možnost mít benefit. Pozitivní vlivy, které představují pro jednu firmu příležitost, mohou pro jiný podnik znamenat hrozbu. Příležitosti můžeme posuzovat pomocí matice příležitostí z hlediska atraktivnosti a pravděpodobnosti.

Pravděpodobnost úspěchu ovlivňuje mnoho faktorů. Mezi nejvážnější faktory patří výjimečnost, tedy odlišnost podniku od konkurence. Tyto přednosti obvykle postačí jen na krátkou dobu, proto je nutné, aby podnik hledal zdroje, které budou mít dlouho udržitelné výhody.

Externí prostředí vytváří příležitosti, ale také rizika. Rizikem se rozumí každá změna ve vnějším prostředí, která může v případě absence reakce podniku na problém okolí, vyvolat snížení zisku a následné zeslabení pozice podniku na trhu. Mezi negativní vlivy vnějšího prostředí můžeme zařadit: domácí i zahraniční konkurenci, vládní protimonopolní opatření, vysokou úrokovou míru, stagnující ekonomiku, politickou nestabilitu, ohrožení životního prostředí. Rizika posuzujeme podle tzv. maticí rizik, která klasifikuje hrozby podle vážnosti a pravděpodobnosti výskytu.

Spojením hrozeb a příležitostí, které ovlivňují podnikání, můžeme zjistit míru atraktivnosti trhu a podnikání:

- když převládají příležitosti - podnikání se rozvíjí příznivým způsobem,
- když je vysoká možnost negativních vlivů a zároveň pozitivních příležitostí podnik má potenciál dosahovat vysokých výkonů (zisků), ale riziko je vysoké,
- když je vysoký stupeň negativních vlivů s nízkým množstvím příležitostí firma se pravděpodobně dostane do problémů.[1], [6]

## 2.2 *Analýza vnitřního prostředí firmy (analýza silných a slabých stránek)*

Analýza vnitřního prostředí představuje přesné vymezení silných a slabých stránek, které se vztahují na jeho interní situaci.

Je důležité poznat, že ne každá silná stránka znamená konkurenční výhodu. Důvodem může být například nízká důležitost. Stejně jako domněnka, že existující silná stránka je nejvyšším možným maximem dosažitelnosti nemusí být vždy správná. V mnoha případech je možné zlepšit i to co firma dělá dobře.

Mezi hlavní vlivy, které je nutné rozebrat v analýze S-W (silných a slabých stránek) patří:

- výroba (výrobní zařízení a technologie - vybavenost, stáří strojů, výrobní kapacita, používané technologie),
- personální faktory (fluktuace, kvalifikovanost zaměstnanců, jejich motivace, vztah k firmě, ochota vzdělávat se),
- finanční faktory (finanční vyrovnanost, dosažitelnost finančních zdrojů, rentabilita, velikost vlastních finančních zdrojů),
- organizace a řízení (pružný a schopný management, efektivní organizace práce, schopnost týmové práce, podnikatelské zaměření firmy),
- marketingová síla firmy (image firmy, podíl firmy na trhu, inovace výrobků, kvalita výroby a služeb s nimi spojených, úroveň rozsah a kvalita distribuce, úroveň propagace).[1], [6]

Rozbor by měl poskytnout dostatečně objektivní informace o silných stránkách, které je nutné dále udržovat a o slabých stránkách, které oslabují celkovou pozici podniku a je nutné je postupně odstraňovat. Je v zájmu organizace analýzu tvořit objektivně a pravidelně (nejlépe specializovanou nezávislou firmou).

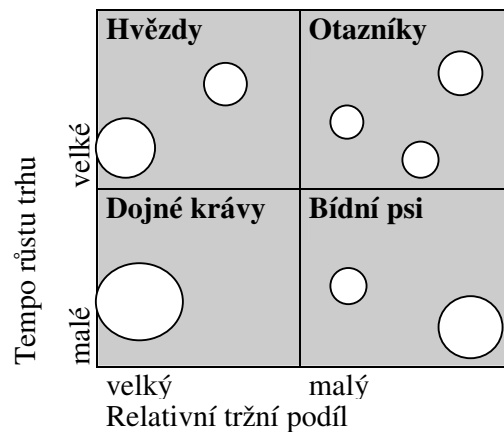
### 3 PORTFOLIOVÁ ANALÝZA

Pojem „portfolio“ vychází z anglického účetního výrazu, který znamená stav a strukturu aktiv. Marketingová portfoliová analýza je pomůckou k posouzení úspěšnosti a přínosů jednotlivých výrobních řad nebo produktů.

Marketingových analýz portfolia existuje několik, nejznámější pochází z dílny „Boston-Consulting Group“. Protože její grafická podoba má tvar matice, je tato portfoliová analýza někdy česky nazývána „Bostonská matice“.[6], [8]

Pozice a přínos jednotlivých produktů nebo výrobních řad se v této analýze posuzují podle dvou významných faktorů úspěšnosti: podle **míry růstu obrátu na trhu** a podle **tržního podílu** (vztahu tohoto tržního podílu k tržnímu podílu hlavního konkurenta).

Grafické znázornění této analýzy ukazuje následující obrázek.



Obr.1 Portfoliová analýza Zdroj: vlastní

Vodorovná osa na obrázku vyjadřuje podíl určitého výrobku na trhu a v porovnání k obdobnému výrobku největšího konkurenta. Výrobky umístěné v kvadrantech bídných psů a otazníků mají podíl na trhu nižší a naopak výrobky umístěné v kvadrantech hvězd a dojných krav mají podíl vyšší. Pozice ve vztahu ke svislé ose vyjadřuje roční tempo růstu trhu u daného výrobku. **Objem prodeje** je vyjádřen velikostí plochy jednotlivých kroužků. Portfolio je rozděleno do čtyř kvadrantů, kterým byly přisouzeny určité názvy a charakteristiky:

### **Otazníky**

Do tohoto kvadrantu náleží produkty, jejichž pozice v konkurenčním poli není nejpříznivější, vyznačují se však prudkým tempem růstu obratu. Většinou jde o výrobky ve stadiu zavádění na trh. Produkty zařazené mezi otazníky vyžadují značné finanční vstupy, ale představují šance do budoucnosti. Soustavný průzkum trhu musí pomoci k rozhodnutí, zda do těchto aktivit dále investovat, nebo je včas stáhnout.

### **Hvězdy**

Hvězdami jsou nazývány tržní aktivity s nejlepšími obchodními výsledky – jak do tempa růstu, tak do podílu na trhu. Dosažení i udržování těchto výsledků je rovněž finančně náročné, současně však přináší velké zisky, s nimiž bude možno počítat i v dalším kvadrantu „dojných krav“.

### **Dojné krávy**

Aktivity, které se vyznačují velkým tržním podílem, i když tempa přírůstků dosaženého vysokého obratu začínají klesat, jsou zařazovány do kvadrantu dojných krav. Bývají hlavní oporou firmy, neboť přinášejí vysoké efekty, aniž by vyžadovaly velké finanční vklady. Umožňují tak podporovat rozvoj nových aktivit a eventuálně krýt ztráty z útlumu neziskových produktů.

### **Bídní psi**

Tento kvadrant náleží produktům, které postupně končí svou komerční dráhu. Tempo růstu jejich obratu se zpomaluje a podíl na trhu dokonce klesl pod úroveň konkurence. Záleží na výsledcích průzkumu trhu a na celkové finanční rozvaze, jak dlouho se vyplatí příslušné aktivity udržovat na trhu a podporovat jejich prodej zesílenou marketingovou politikou.

Jak je zřejmé, jednotlivé produkty mění postupně svou pozici v portfoliu, většinou od otazníků přes hvězdy a/nebo dojné krávy až po fázi bídných psů. Analýzy dosavadního a pravděpodobného budoucího vývoje těchto pozic jsou velmi dobrým základem pro stanovení marketingových cílů a strategií. [1], [4], [8], [9]

## 4 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL A HODNOTOVÝ ŘETĚZEC

Michael E. Porter patří bezesporu mezi ekonomy, kteří svými pracemi výrazně promluvili do současných metod strategického plánování. Ve svých knihách 'Konkurenční strategie a 'Konkurenční výhoda' přišel zejména se dvěma modely, které jsou manažery jenž uplatňují principy strategického řízení, hojně využívány.

Jedná se o:

- analýzu pěti konkurenčních sil a
- hodnotový řetězec.

Zatímco hodnotový řetězec je zaměřen dovnitř podniku a analyzuje procesy uvnitř organizace, analýza pěti konkurenčních sil analyzuje situaci v nejbližším okolí podniku, tedy v odvětví (proto se jí taky někdy říká analýza odvětví).

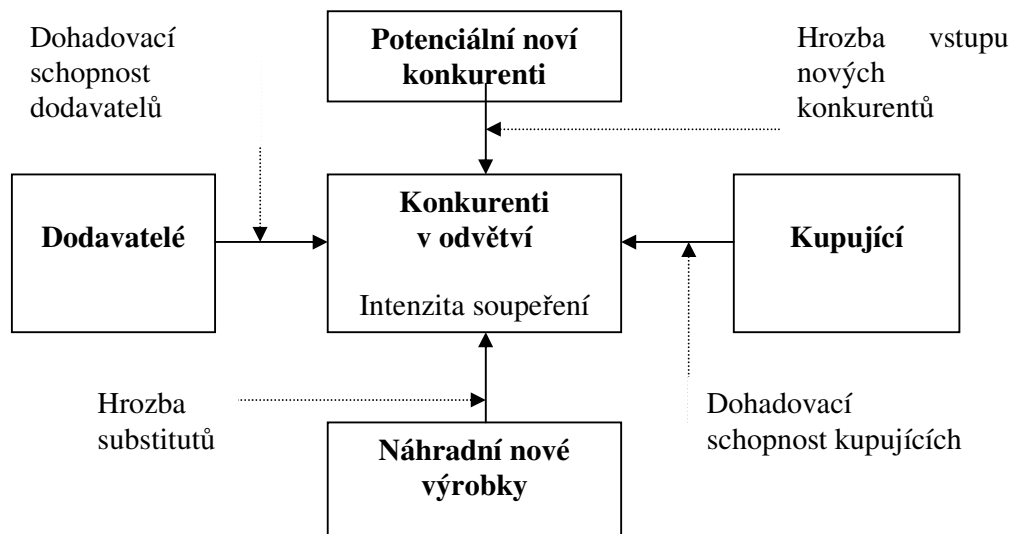
### ***4.1 Analýza pěti konkurenčních sil (odvětví)***

M. Porter se pomocí modelu pěti konkurenčních sil, pokusil odhalit a popsat faktory, které ovlivňují intenzitu konkurence v odvětví, a tím determinují odvětvovou výnosnost.

Tato analýza nám má dát odpovědi na otázky:

- Jak se vyvíjí odvětví, které analyzujeme?
- Jaká konkurenční situace se dá očekávat? Jak se vyvíjí naši zákazníci?
- Co můžeme očekávat ze strany dodavatelů?
- Je možné, aby nám konkurovaly výrobky z jiných odvětví (substituty)?[3], [6], [8]

Faktory ovlivňující intenzitu jsou součástí následujícího schématu



Obr.2. Model konkurenčních sil. Zdroj: vlastní

### Rozhodující činitelé dohadovací síly dodavatelů

- diference vstupu
- náklady přechodu k jinému dodavateli
- existence náhradních vstupů
- koncentrace dodavatelů
- důležitost objemu dodávek pro dodavatele
- dopad vstupů na výši nákladů, nebo na diferenciaci
- náklady v poměru k celkovým nákupům v odvětví
- hrozba integrace firem s dodavateli v odvětví

### Překážky vstupu

- úspory z rozsahu (velkovýroby)
- rozdíly ve značkových výrobcích
- náklady na přechod do odvětví
- potřeba investic
- přístup k distribučním cestám
- absolutní výhody nízkých nákladů
- vládní politika
- očekávaná odvetná opatření

**Rozhodující činitelé hrozby substituce**

- relativní výše cen docílených substituty
- náklady přechodu
- ochota (sklon) kupujících přejít na nový výrobek

**Rozhodující činitelé soupeření**

- růst odvětví
- fixní (nebo skladovací) náklady/přidaná hodnota
- občasné přebytek kapacity
- rozdíly mezi výrobky
- totožnost druhu výrobků
- koncentrace a vyváženost
- informační složitost
- rozmanitost konkurentů
- kapitálová účast velkých společností

**Rozhodující činitelé dohadovací síly kupujících***Hlavní páky dohadovací síly*

- koncentrace kupujících versus koncentrace firem
- objem nákupů kupujících
- náklady přechodu u kupujících v poměru k nákladům přechodu u firem
- informovanost kupujících
- schopnost integrace s prodávajícími
- náhradní výrobky
- schopnost prosadit své

*Citlivost na ceny*

- cena /celkové nákupy
- rozdíly ve výrobcích
- totožnost druhu výrobků
- zisky kupujících
- motivace těch, kdo rozhodují [3], [6], [8]



## 5 KONKURENCE PODLE TRŽNÍHO PODÍLU

Konkurenční strategie podle Kotlera vychází z vymezení tržní pozice firmy a rozeznává čtyři tržní pozice: vůdce, vyzyvatel, následovatel a troškař. Vůdce na trhu vlastní největší tržní podíl (většinou kolem 40%), tržní podíl vyzyvatele je kolem 30%, následovatel má kolem 20% a troškař 10%. [4], [8],

### 5.1 Strategie vůdců na trhu

Tuto strategii uplatňuje firma, která plní funkci lídra na trhu v oblasti změny ceny, zavádění nových výrobků jejich distribuce a propagace. Ostatní firmy postavení lídra respektují, ale neustále na něj útočí s cílem získat konkurenční výhodu. Proto musí člověk chránit svoji pozici obranou dosaženého tržního podílu a rozšiřováním tržního podílu.

Nejlepší obranou tržního podílu je postarat se o to, aby výrobky nezestárly. Proto je důležité je stále inovovat, modernizovat a zvyšovat zákaznickou hodnotu. V dnešní době za inovaci není pokládáno drobné zdokonalení.

Rozeznáváme šest obraných strategií, které používají vůdci na trhu:

1. Křídelní obrana představuje nejen strážení stálé pozice, ale i krytí slabých míst, aby byli v případě útoku schopné obrany.
2. Aktivní obrana je strategie podniku, který při napadení zaútočí na hlavní zdroje konkurence a jeho slabé stránky.
3. Poziční obrana znamená vybudování neproniknutelných opevnění okolo svého teritoria. Společnosti na takovou firmu neútočí přímo, tak jak se očekává, ale volí nepřímý způsob boje.
4. Pohyblivá obrana vychází z koncentrace na rozšíření trhů a na diversifikaci, což v praxi znamená hledání nových oblastí.
5. Preventivní úder je agresivní strategie kdy podnik zaútočí dříve než konkurence. U některých firem je oblíbená tzv. partizánská válka, kdy firma vytváří neustálý tlak na konkurenci.
6. Plánovaný ústup použijí firmy, které nejsou schopny bránit všechny svoje oblasti. Opouštějí místa s nízkou efektivitou a uspořené prostředky investují do obrany méně zranitelných pozic.

Při obraných strategiích by si podniky s vůdcovským postavením měly dávat pozor na několik problémů, které by je mohly ohrozit. Mezi ně patří:

- ekonomické náklady se zvyšují spolu se zvyšováním tržního podílu (optimální tržní podíl je kolem 50%). Kdyby firma dále zvyšovala tržní podíl mohly by náklady převýšit zisk,
- možnost porušení antimonopolních opatření,
- pravděpodobnost konkurenčních bojů se zvyšuje, když se podniky cítí být ohrožené a bojují o udržení podílu,
- použití nevhodné strategie marketingového mixu. [2], [4], [8]

## 5.2 Strategie vyzivatele

Jsou to firmy, které zaujímají druhé, třetí popřípadě další pozici a hledají slabé místa konkurence, na které potom zaútočí za účelem zvýšení tržního podílu. Při rozhodování na koho a kdy zaútočit existuje možnost volby mezi útokem na vůdce na trhu (strategie která má vysoké riziko, ale je zde možnost vysokého výdělků), útoky na podniky stejné velikosti, nebo na útok na malé lépe zranitelné firmy.

Rozeznáváme pět útočných strategií:

1. frontální útok - podnik útočí na všechny oblasti na výrobek, na cenu, na reklamu, na distribuci
2. křídelní útok - projevuje se jako útok na nepokryté místa na trhu, a nebo na podnik, který je dobře geograficky, segmentačně, nebo technologicky napadnutelný
3. obkličující útok - útok na maximálním počtu bojišť s cílem získat co největší prostředí. Strategie vyžaduje velké množství finančních prostředků
4. obchvatný útok - je nejméně agresivní a nejméně přímá strategie. Vyhýbá se jakýmkoliv útokům na výrobek, či na trh a soustřeďuje se na rozvoj své firmy orientací na navazující výrobky
5. partizánská válka - tato strategie je vhodná hlavně pro malé podniky, protože nevyžaduje velké finanční prostředky. Spočívá v malých, nepravidelných a opakovaných útocích na teritoria s cílem znepokojit konkurenci.

V praxi se hlavně používají kombinace těchto strategií. Mezi kombinované strategie patří:

- snížení výrobních nákladů - firma s nižšími náklady může zboží nabídnout za nižší cenu
- inovace stávajících výrobků
- strategie nízkých cen - jestliže chce být firma úspěšná v útoku na lídra musí být jeho výrobky srovnatelné kvality a musí být levnější
- strategie prestižního výrobku - nabízený výrobek má vysokou kvalitu a jeho cena je rovněž vysoká
- strategie levného výrobku - výrobek, který má průměrnou až nízkou kvalitu je prodáván za nižší ceny
- rozšiřování nabídky služeb - firma nabízí větší množství a vyšší kvalitu doprovodných služeb
- strategie rychlého rozšíření nového výrobku na trh - uvedení nového výrobku na trh, nutí reagovat konkurenci změnou jejich preferencí[2], [4], [8]

### ***5.3 Strategie tržního následovatele***

Tyto firmy nemají dostatečné síly a prostředky na to, aby zaútočili na vedoucí firmy. Zákazníkům nabízejí podobné výrobky jako vedoucí podnik. Následovatel má několik strategií:

- napodobitel - napodobuje jen některý prvek vedoucí firmy a udržuje si od něj odlišnost například balením.
- podvodník - výrobce imituje výrobky hlavně vzhledem, ale většinou ne kvalitou a prodává je na černém trhu
- parazit - je firma která napodobuje všechny části výrobku vedoucí firmy
- upravovatel - výrobky upravuje. Většinou je zmodernizuje, nebo zdokonalí. V praxi se z něj stává vyzyvatel. [2], [4], [8]

### ***5.4 Strategie tržních výklenkářů***

Firmy obsluhují velmi malý segment a vyhýbají se konkurenci. Působí jen na jedné části trhu, která jim zabezpečuje zisk. Obsahuje potenciál růstu a specializuje se na produkty, klienty a marketingový mix tohoto trhu. Velká specializace je velmi riskantní, protože výklenek se může nasýtit, a nebo ho může převzít silnější konkurent, proto se upřednostňují vícenásobné specializace jako:

- vertikální specializace
- specializace podle velikosti zákazníka
- geografická specializace
- produktová specializace
- specializace na konečného spotřebitele
- specializace na specifické zákazníky
- specializace na služby
- zakázková specializace
- distribuční specializace
- specializace na vysokou kvalitu a cenu [2], [4], [8]

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 METRA ŠUMPERK S.R.O.

Dovolte mi, abych Vám představil společnost Metra Šumperk s.r.o.

**Název organizace:** Metra Šumperk s.r.o.

**Sídlo:** Šumperk, Havlíčkova 919/24

**PSČ:** 787 64 Šumperk

**Telefon:** +420583718111

**Fax:** +420583718110

**Web:** www.metra-su.cz

**IČO:** 26834073

**DIČ:** CZ26834073

**Číslo účtu:** Raiffeisen Bank č.ú. 1005041025/5500 CZK  
Raiffeisen Bank č.ú. 1005041690/5500 EUR  
Komerční Banka č.ú. 13708-841/0100 CZK  
č.ú. 27-2398820277/0100 EUR

**Jednatelé společnosti:** Ing. Josef Sedláček - ředitel společnosti  
Ing. Miroslav Kubíček - výrobní ředitel  
Ing. Jaroslav Macháček - ekonomický ředitel

**Představitel managementu jakosti:** Miroslav Svoboda

### **Předmět činnosti:**

Společnost Metra Šumperk s.r.o. zabezpečuje výkon činností daných v rozsahu živnostenských oprávnění.

METRA Šumperk s.r.o. vznikla dnem 28. května 2004 zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Ostravě, oddíl C, vložka 40113.

Společnost Metra Šumperk s.r.o. převzala na základě kupní smlouvy s účinností dne 31.7.2004 mezi prodávajícím Metra Blansko a.s. a kupujícím Metra Šumperk s.r.o. majetkové hodnoty, práva a povinnosti a veškeré závazky související s činností společnosti.

Od svého vzniku v roce 1947 až po současnost a změně na společnost Metra Šumperk s.r.o., která vyrábí přístroje s regulační a měřicí technikou, s širokou možností použití v oblasti měření a regulace teploty.

Udržení dobrého jména společnosti METRA Šumperk s.r.o. v konkurenci domácího i zahraničního trhu, doprovází nutnost neustálého zlepšování vytvořeného systému jakosti, a tím i spokojenosti zákazníků. K dosažení těchto cílů vedení společnosti stanovilo politiku a cíle jakosti, které vytvářejí příznivé podmínky k neustálému zlepšování systému managementu jakosti a předpoklad k obhájení certifikace. Důraz je kladen na předcházení rizik včasnou prevencí a snížení vzniku nežádoucích jevů. Všichni zaměstnanci na odpovědných místech si jsou vědomi, že jakost výrobků a spokojenost zákazníka má rozhodující význam pro existenci společnosti.

### ***6.1 Výrobní program zahrnutý do systému managementu jakosti.***

#### **Výroba přístrojů měřicí a regulační techniky.**

- Výroba rozdělovačů topných nákladů (RTN, E-ITN)
- Výroba bimetalických a kapilárních teploměrů
- Výroba stonkových termostatů pro kotle, ohřívače vody, akumulární kamna, kouřovody, teplovzdušné agregáty apod.
- Výroba bimetalických termostatů přídatného chlazení pro osobní automobily.
- Výroba kapilárních termostatů a pojistek pro elektrické pečící trouby, kotle, automatické pračky a ohřívače vody.
- Výroba kapilárních manometrů a manothermů.

## 7 SWOT ANALÝZA

Po charakteristice společnosti se budu věnovat SWOT analýze, která zahrnuje silné, slabé stránky společnosti (vnitřní analýza) a příležitosti a hrozby (vnější analýza). Budu se snažit co nejpodrobněji zachytit současný stav organizace a všechny rozhodující vlivy působící na prostředí.

### 7.1 Silné stránky

Za **nejsilnější** stránku společnosti považuji to, že firma Metra Šumperk má dlouholetou zkušenost a dlouholetou tradici ve výrobě měřicí a regulační techniky, což upevňuje její pozici, jak u spotřebitelů, tak i u konkurence. Na trhu s měřicí a regulační technikou, má díky své tradici vytvořenou image, kterou nemusí budovat a díky tomu může ušetřené náklady vynakládat na další aktivity.

Dalším hlavním pozitivem je, že firma má širokou škálu výrobních řad. Firma není odkázána na prodej určitého produktu, nebo produktové řady. Všechny výrobní sortiment je rentabilní a ziskový. Nejdůležitější postavení mají indikátory topných nákladů. Většina konkurence se zabývá jen některými částmi sortimentu, který firma produkuje, a tak se nemusí obávat toho, že by na ni konkurence zaútočila na všech frontách.

Mezi další silné stránky patří:

- velmi dobrá úroveň kvality, která je podpořena ISO certifikáty (viz příloha) a prohlášením o shodě (viz příloha),
- stabilní firemní kultura,
- kvalifikovaný personál,
- kladný vztah personálu k firmě,
- počet obchodních partnerů (výborné pokrytí území české a slovenské republiky),
- dobrá spolupráce a vzájemné vztahy s obchodními partnery,
- region s relativně levnou pracovní silou,
- jeden z největších výrobců měřicí a regulační techniky v české republice,
- schopnost poskytnout prodloužení splatnosti faktur,



- doprovodné služby,
- podpora prodeje,

## 7.2 Slabé stránky

Za **největší** slabou stránku podniku považují nízkou pružnost, která souvisí s dlouhodobými komunikačními cestami uvnitř společnosti. Je způsobena rychlými změnami ve způsobu obchodování, který začal po revoluci a pokračuje dál. Tyto změny se dají ve fungujícím podniku pomaleji měnit, protože je potřeba, aby přišli noví lidé, kteří nejsou zvyklí na starý způsob práce. Dále se musí změnit struktura, což znamená udělat nový plán společnosti a to taky trvá nějakou dobu. Myslím si, že takovýto problémem má většina podniků, kteří prošli porevolučními změnami. Společnost by se měla této problematice více věnovat, protože se může stát, že nebude schopna reagovat na rychlé změny, které by ji mohli dostat do existenčních problémů.

Druhou slabou stránkou je vysoký věk strojů a zařízení a zastaralá technika. V oblasti produktů s měřicí a regulační technikou mají výrobky poměrně dlouhý životní cyklus, což příliš nenutí firmu kupovat nové stroje na jejich výrobu (pokud stačí kapacita). Pořízení nových strojů znamená nejen vysoké investice, ale i nové technologické postupy a také zaškolení personálu, který jej bude obsluhovat. Podnik by měl začít s obnovou strojního zařízení, aby v budoucnu nemusel najednou vynaložit obrovské finanční prostředky na nákup několika strojů, což by ho mohlo dostat do finančních problémů.

Další slabé stránky:

- nevyužití potenciálu internetového obchodování,
- nízké investice do průzkumu trhu a zjišťování potřeb zákazníků,
- vysoké výrobní náklady,
- slabá propagace firmy a jejich výrobků,
- plnění termínů,
- zaměření převážně na velký segment, který odebírá produkty ve větším množství,
- velký počet administrativních zaměstnanců (THP).

### 7.3 Příležitosti

V poslední době se výroba produktů náročných na práci přesouvá do zemí s levnou pracovní silou. Pro firmu je efektivnější místo výroby produktů u nás je dovážet ze zemí s levnou pracovní silou. Jako **největší** příležitost proto vidím nalezení výrobních partnerů z asijského regionu pro výrobky, které již nelze efektivně vyrábět v tuzemských podmínkách. Mezi nejperspektivnější řešení je nalezení partnerů, nebo vytvoření vlastní firmy na výrobu materiálu v nějaké asijské zemi. Vlastní firma by však vyžadovala investice spojené s investičním rizikem, a proto vidím nalezení partnera jako lepší řešení.

Lepší využívání informačních technologií a kanálů (třídění a distribuce informací, nový firemní informační systém) je další významnou příležitostí. Informace jsou pro podnik jednou z nejdůležitějších věcí, a proto by informační systém měl být co nejlepší, aby se pracovníci nemuseli vyhledáváním informací zdržovat více, než je nezbytně nutné. Podnik má starší systém třídění a distribuce informací, který nevyhovuje daným podmínkám, a proto by měl oslovit nějakou specializovanou firmu, aby mu implementovala nový systém, který zefektivní pracovní proces a sníží výrobní náklady.

Další příležitosti:

- investice do rozvoje produktů a technologií,
- nalezení levnějších dodavatelů, surovin a materiálu,
- zavádění EU postupu a kritérií zlepšuje fungování společnosti,
- rozšíření trhů a jejich větší využití,
- využití potenciálních zaměstnanců, kteří mají zájem učit se a rozvíjet poznatky a zkušenosti. Identifikace a podpora takovýchto zaměstnanců,
- propagace firmy a jejich produktů, vytvoření grafického manuálu pro jednotný styl prezentace firmy na veřejnosti,
- dostatek volných finančních prostředků na trhu,
- snížení daňového zatížení firmy, vzhledem k připravovaným legislativním změnám.

## 7.4 Hrozby

Za **největší** hrozbu pokládám neschopnost, nebo nevolí zákazníků platit včas svoje závazky vůči firmě, zvláště u zahraničních partnerů. Tento problém má většina firem. Je to způsobeno nevhodnou legislativou a nedokonalým soudním systémem, pro který je charakteristická dlouhá čekací doba na vyřízení právních záležitostí. V důsledku toho firma nemusí být schopna včas platit své závazky vůči svým dodavatelům a může se dostat do nelehké finanční situace, která by mohla dospět až k zániku společnosti.

Následující hrozbou je dovoz levnějšího zboží z asijských zemí konkurencí. Zboží vyráběné v asijských zemích má náklady na výrobu mnohem menší a tuzemští výrobci jim nemohou ve výrobě konkurovat. Proto je nutné se spojit s firmami z asijských zemí a dovážet levnější zboží a materiál. Firma, která v budoucnu nebude mít partnery v asijských zemích, nebude schopna udržet nízké ceny tak jako konkurence, která bude mít levnější materiál a zboží, a díky tomu se může dostat do existenčních problémů.

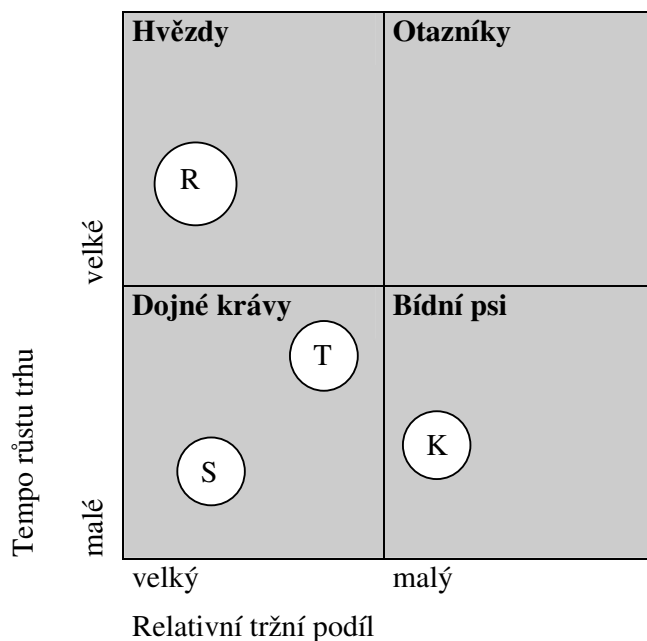
Mezi ostatní hrozby patří:

- růst cen surovin (v současné době je tato hrozba reálná vzhledem k neustálému zvyšování cen pohonných hmot) a práce,
- vysoké odvodové zatížení,
- nevyrovnanost objednávek, sezónní charakter jednotlivých výrobních skupin,
- používání nebezpečných materiálů a surovin, které jsou součástí některých výrobků a mohou být jen obtížně a za zvýšených nákladů nahrazeny jinými materiály, a které mohou být v blízké době zcela zakázány,
- legislativní změny.

Po zhodnocení jednotlivých položek sem pro firmu METRA Šumperk s.r.o. identifikoval strategii SO. Je to strategie určená pro silný podnik v dobrém prostředí a má dobré prostředky naplno využívat příležitosti externího prostředí maximalizací silných stránek. Firma by měla aplikovat ofenzivní strategii a brát ohled na ostatní firmy.

## 8 PORTFOLIOVÁ ANALÝZA KONKURENCE

Dále se budu věnovat portfoliové analýze produktů firmy METRA Šumperk s.r.o. Nebudu se zaměřovat na jednotlivý výrobek, ale na skupinu výrobků, protože vytvořit portfolio se všemi výrobky by bylo velice složité a nad rámec této práce. Proto pro zlehčení budu brát skupinu podobných výrobků, jako jeden výrobek.



Obr.3. Portfoliová analýza konkurence. Zdroj: vlastní

Do portfoliové analýzy jsem zařadil kapilárové termostaty (K), technické termostaty (T), stonkové termostaty (S) a rozdělovače topných nákladů (R). Podle tempa růstu trhu a podle relativního tržního podílu jsem tyto výrobky zařadil do příslušných kvadrantů a znázornil je na obrázku. Přesné informace o tempu růstu trhu a relativním tržním podílu jsem získal výpočtem z objemu prodeje firmy Metra Šumperk s.r.o. a z prodeje větších firem, které nechtějí tyto informace zveřejnit, a tak podávám pouze vypočítané informace.

Kapilárové termostaty patří podle relativního tržního podílu a tempa růstu trhu do kvadrantu **bídnych psů**. Tempo růstu trhu je 4,6% a relativní tržní podíl je 0,8x větší jak u dalšího konkurenta. Tato skupina produktů není moc perspektivní. Výrobek je na konci svého životního cyklu. Firma by jej měla ponechat ve výrobě, i když náklady minimálně přesahují zisk a tím podnik přichází k finanční ztrátě. Firma si i díky tomuto výrobku

udržuje širokou nabídku výrobků, což je pro ni charakteristické a tím podporuje její pozici a postavení na trhu.

Rozdělovače topných nákladů patří podle kritérií do kvadrantu **hvězd**. Relativní tržní podíl je 8x vyšší jak u další firmy a tempo růstu trhu je 14,3%. Tento výrobek dosahuje nejlepších obchodních výsledků jak do tempa růstu, tak do podílu na trhu. Dosažení i udržení těchto výsledků je finančně náročné, ale také přináší velké zisky, s nimiž lze počítat i v kvadrantu do kterého směřuje.

S tempem růstu 9,1% a 2x vyšším relativním podílem patří technické termostaty do kvadrantu **dojných krav**. Technické termostaty přešli do kvadrantu dojných krav přímo z kvadrantu otazníků. Produkt přeskočil kvadrant hvězd, kde mohl přinést vysoké zisky. Jedním z důvodů proč termostaty nepřešli do hvězd by mohla být špatná propagace výrobku.

Do kvadrantu **dojných krav** patří také stonkové termostaty, které se vyznačují velkým tržním podílem, který činí 7,3 násobek jiné firmy. Tempo růstu produktu je 3,9%. Tento produkt je hlavní podporou pro firmu, protože přináší velké zisky, aniž by vyžadoval velké finanční vklady. Umožňuje podporovat rozvoj nových aktivit a eventuálně kryje ztráty z neziskových produktů.

Firma díky dvěma produktům vyskytujících se v kvadrantu dojných krav má velké zisky a může si dovolit krýt mírné ztráty produktu v bídných psech. Výborné je i postavení rozdělovače topných nákladů v kvadrantu hvězd, který důsledkem času pravděpodobně přejde do kvadrantu dojných krav a zabezpečí firmě udržení, popřípadě navýšení zisků. Problémem je to, že podnik nemá žádné produkty v kvadrantu otazníků. Je to způsobeno tím, že na trh nevedl nový produkt, což by měl brzy učinit, protože nemůže vědět, jak dlouho vydrží dobré postavení stávajících výrobků.

## 9 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL TRHU

### 9.1 Vyjednávací vliv dodavatelů

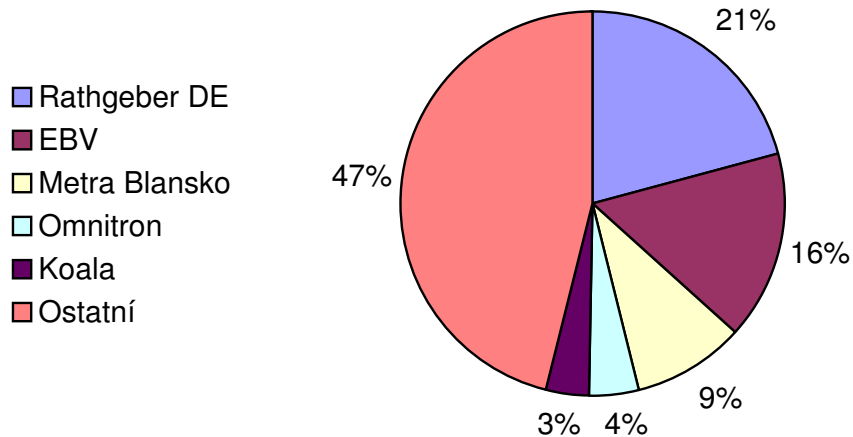
Rozbor dodavatelských společností je pro každou firmu důležitý. Dodavatelé redukuje ceny a velikosti dodávek.

<b>Vyjednávací vliv dodavatelů na Metru Šumperk s.r.o.</b>	<b>Stav analyzované firmy</b>
<p><b>Počet dodavatelů</b> Čím menší počet dodavatelů, tím větší vyjednávací síla</p>	<b>Střední</b>
<p><b>Počet substitutů</b> Představují hrozbu pro dodavatele</p>	<b>Malý</b>
<p><b>Náklady na změny dodavatele</b> Čím větší náročnost, tím je silnější pozice dodavatelů</p>	<b>Střední</b>
<p><b>Význam dodavatele pro odběratele</b> Čím větší význam má dodavatel, tím je jeho pozice silnější</p>	<b>Velký</b>
<p><b>Důležitost odběratele pro dodavatele</b> Čím je větší, tím lepší má vyjednávací pozici</p>	<b>Větší</b>
<p><b>Vstup dodavatelů do odvětví</b> Lehký vstup snižuje vyjednávací sílu v odvětví</p>	<b>Pravděpodobný</b>

*Tab.1. Vyjednávací vliv dodavatelů zdroj: vlastní*

Společnost Metra Šumperk spolupracuje v oblasti dodávky zboží a materiálu s více dodavateli. V grafu uvádím pět nejdůležitějších dodavatelů podle hodnoty fakturovaných zakázek.

## Dodavatelé



Obr.4. Portfolio nejdůležitějších dodavatelů podle množství fakturovaného materiálu za rok 2005. Zdroj: vlastní

V grafu jsem uvedl pět nejdůležitějších dodavatelů, mezi další patří: Atrhermo, Avnet, Feron, Technosklo Držkov, Safina a další.

Pět nejdůležitějších dodavatelů zaujímá více než 50% finančních nákladů na zboží a materiál. Pro některé dodavatele je METRA Šumperk jedním z největších odběratelů a proto by si částečně mohla vydobýt nižší ceny. Hrozbou by se mohlo stát, kdyby se společnost RATHGEBER DE rozhodla, že už nebude dodávat. Další hrozbou by mohlo být, kdyby některé firmy, které jsou při distribuci specifického materiálu (např. technického skla) téměř osamoceny, rozhodly nedodávat.

## 9.2 Překážky vstupu nových konkurentů

Překážky vstupu konkurence do odvětví	Stav v odvětví
<p><b>Úspory z rozsahu</b></p> <p>Jestliže jsou velké úspory při větším rozsahu jsou dobré podmínky vstupu</p>	<b>Větší</b>
<p><b>Vládní politika</b></p> <p>Čím přísnější zákony, normy, nebo nařízení, tím těžší vstup</p>	<b>Přiměřená</b>
<p><b>Věrnost zákazníka k existujícím podnikům</b></p> <p>Čím větší je věrnost k stávajícím podnikům, tím hůře vstupuje konkurence</p>	<b>Velká</b>
<p><b>Ovládnání distribučních kanálů</b></p> <p>Když jsou ovládány distribuční kanály, tak konkurence má menší šanci na vstup</p>	<b>Velké</b>
<p><b>Potřeba investic</b></p> <p>Čím menší množství investic musí konkurent vynaložit, tím se mu lépe vstupuje</p>	<b>Větší</b>

Tab.2. Překážky vstupu konkurence do odvětví zdroj: vlastní

Většina společností vstoupila do odvětví před mnoha lety. V průběhu posledního desetiletí nevstoupila žádná významnější firma. Měření a regulace tepla je v poslední době se rozvíjející odvětví, protože lidé chtějí ušetřit finanční prostředky úsporou za energie, nicméně nejsou firmy (nebo jsem žádné firmy nezaregistroval), které by chtěli vstoupit na tento trh. Možná je to způsobeno většími překážkami na vstup, které jsou umocněny tím, že firmy zde nedosahují velkých zisků.



### 9.3 Rozhodující činitele hrozby substituce

Hrozby substituce	Stav v odvětví
Relativní výše cen docílených substituty	Přiměřená
Náklady přechodu	Vysoké
Ochota kupujících přejít na nový výrobek	Nízká

Tab.3. Hrozby substituce zdroj: vlastní

V odvětví substituty neexistují. Společnosti si konkurují šíří nabízených produktů. Jediná možná substituce je záměnou mechanických přístrojů za elektronické. Jenže tato záměna je možná pouze ve výjimečných případech. Myslím si, že v budoucnu nebudou přístroje vyměněny za jiné, budou pouze zdokonalené. Toto zdokonalení může být ve vzhledu, tvaru, ale hlavně v rozlišovacích schopnostech produktů, které bude schopno měřit v několikanásobně menších jednotkách.

### 9.4 Rozhodující činitele soupeření

Konkurence v odvětví	Aktuální stav
<p><b>Růst odvětví</b></p> <p>Při vysokém růstu odvětví se rychleji objevuje konkurence</p>	<b>Pomalý</b>
<p><b>Rozmanitost konkurence</b></p> <p>Čím vyšší různorodost, tím vyšší rivalita v odvětví</p>	<b>Malá</b>
<p><b>Tempo růstu prodeje</b></p> <p>Když se tempo růstu prodeje zvyšuje, zvyšuje se taky rivalita</p>	<b>Průměrný</b>
<p><b>Bariéry výstupu z odvětví</b></p> <p>Jestliže jsou náklady na výstup vysoké je rivalita v odvětví vysoká. Mezi tyto náklady zařazujeme: odstupné, nesplacené půjčky, zásoba výrobků atd.</p>	<b>Vyšší</b>
<b>Rozdíly mezi výrobky</b>	<b>Malý</b>

Tab.4. Konkurence v odvětví zdroj: vlastní

### 9.5 Činitele dohadovací síly kupujícího

Síla kupujícího	Stav ve firmě
<p><b>Počet významných zákazníků</b> Jestliže větší část prodeje tvoří menší počet firem, tak je vyjednávací síla větší</p>	<b>Střední</b>
<p><b>Význam výrobku pro zákazníka</b> Znamená důležitost produktu pro podnikání</p>	<b>Velký</b>
<b>Objem nákupu kupujících</b>	<b>Větší</b>
<b>Zisky kupujících</b>	<b>Střední</b>
<p><b>Náklady u přechodu kupujících v poměru k nákladům přechodu u firem</b></p>	<b>Menší</b>
<b>Rozdíly ve výrobcích</b>	<b>Malé</b>

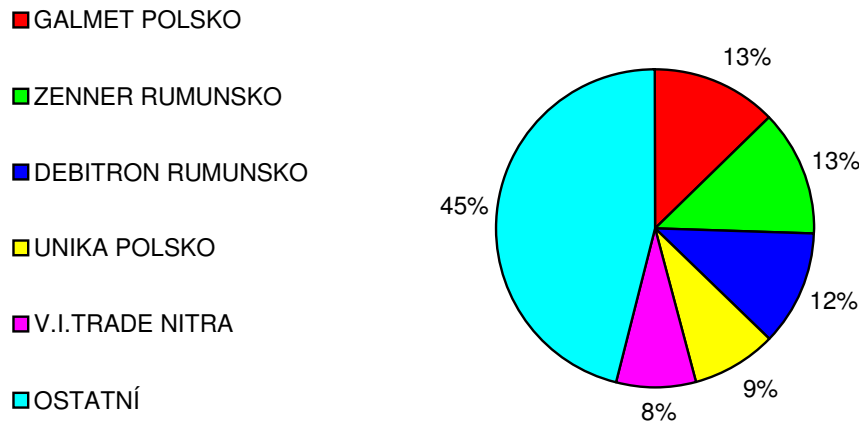
Tab.5. Síla kupujícího zdroj: vlastní

Společnost nabízí výrobky malým i velkým společnostem, avšak většinu klientů tvoří hlavně větší společnosti. Pro drobné zákazníky je nabídka firmy nevýhodná, hlavně cenově, protože cena za menší počet výrobků se zvyšuje. Firma své výrobky distribuuje po celé Evropě hlavně do střední a východní Evropy.

Odběratele jsem rozdělil na domácí a zahraniční. Podniky řadím podle hodnoty fakturovaných zakázek. Nejvýznamnějším zahraničním odběratelem je GALMET z Polska a dalším téměř stejně velkým je ZENNER z Rumunska. Následující významní zahraniční odběratelé DEBITRON z Rumunska, UNIKA z Polska, V.I.TRADE ze Slovenska. Pět nejvýznamnějších zahraničních firem zabírá více než 50%.

Firma má větší množství velkých a středních odběratelů jak z tuzemských firem, tak i ze zahraničních, takže není závislá pouze na jednom. Podnik má dobrou pozici ve vztahu s odběrateli, protože ztráta většího odběratele firmě pravděpodobně nezpůsobí velké problémy. Množství tuzemských a zahraničních fakturovaných zakázek je téměř v rovnováze. Mírně převažují čeští odběratelé, protože je zde více menších a malých zákazníků.

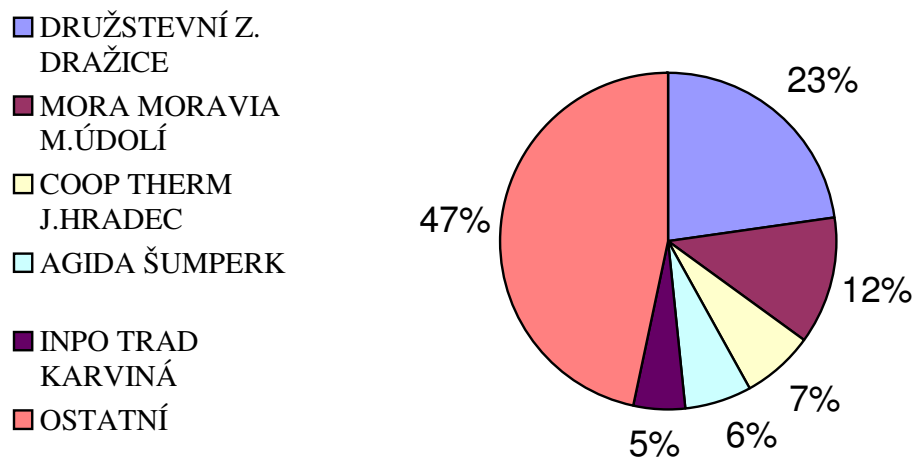
## Export



Obr.5. Zahraniční odběratelé. Zdroj: vlastní

Nejvýznamnějším tuzemským odběratelem je DRUŽSTEVNÍ Z DRAŽICE. Její 23% podíl mezi českými odběrateli jí přináší větší význam a určitá privilegia. Druhým největším českým odběratelem je MORA MORAVIA, která má 12% podíl, další významní odběratelé jsou COOP THERM, AGIDA, INPO TRADE.

## DOMÁCÍ ZÁKAZNÍCI

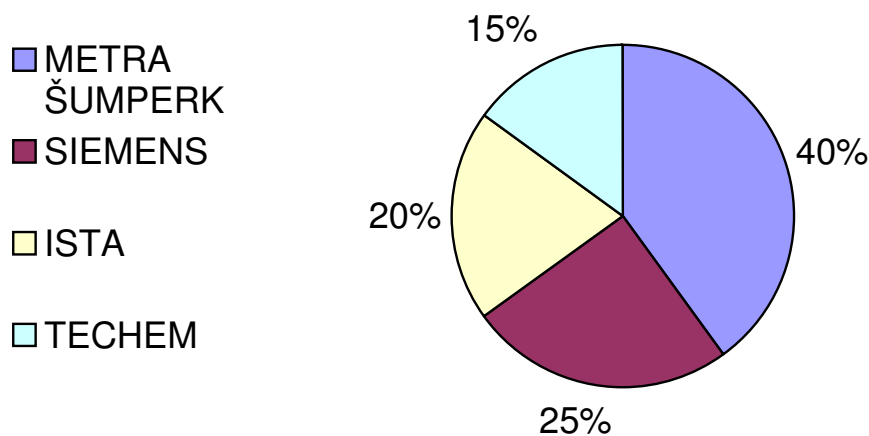


Obr.6. Domácí zákazníci. Zdroj: Vlastní

## 10 KONKURENCE FIRMY METRA ŠUMPERK S.R.O.

Jen málokdy působí podnik na trhu osamoceně. Za obvyklých okolností soutěží o zákazníka s několika konkurenty. Český trh s měřicí a regulační technikou tvoří 4 velké firmy. Patří sem i některé další firmy, které jsou bezvýznamné a netvoří téměř žádnou konkurenci, a proto s nimi nepočítám.

### KONKURENCE



Obr. 7. Konkurence. Zdroj: vlastní

V analýze firem se zaměřím na následující informace:

1. základní údaje společnosti
2. podíl na trhu
3. prvky marketingového mixu
4. silné a slabé stránky

### 10.1 Tržní vůdce

**METRA Šumperk s.r.o.** vznikla dnem 28. května 2004 zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Ostravě, oddíl C, vložka 40113. Společnost Metra Šumperk s.r.o. převzala na základě kupní smlouvy s účinností dne 31.7.2004 mezi

prodávajícím Metra Blansko a.s. a Metra Šumperk majetkové hodnoty, práva a povinnosti a veškeré závazky související s činností společnosti.

Tržní podíl za rok 2005 na českém trhu byl 40%.

Velký důraz je kladen na kvalitu výrobků. Společnost vytvořila management jakosti produktu, který je podpořen certifikáty kvality z roku 2006 (viz příloha). Důraz je kladen na předcházení rizik včasnou prevencí a snížení vzniku nežádoucích jevů. Všichni zaměstnanci na odpovědných místech si jsou vědomi, že jakost výrobků a spokojenost zákazníka má rozhodující význam pro existenci společnosti.

Další informace jsou již uvedeny v předešlých kapitolách, a proto se jimi nebudu dále zabývat.

## ***10.2 Vyzyvatel***

**Siemens AG Česká republika** je dceřinou společností Siemens AG, která má zastoupení ve více než 190. zemích. Zastoupení společnosti Siemens AG v České republice bylo obnoveno v roce 1990. V současné době tvoří skupinu firem Siemens v ČR 23 společností. S více než 12.000 zaměstnanci patří Siemens mezi největší zaměstnavatele v zemi. Siemens v České republice podniká v oblastech Informace a komunikace, Automatizace a řízení, Energetika, Doprava, Zdravotnictví, Domácí spotřebiče, Osvětlení, Elektronické součástky a Nákup a logistika.

Tržní podíl na trhu s měřicí a regulační technikou v roce 2005 byl 25%.

Společnost Siemens nabízí komplexní řešení automatizovaného řízení budov. Zabývá se rodinnými domky, komerčními a správními budovami i průmyslovými podniky. Jejich služby usnadňují měření, regulaci a řízení energie a přispívají k úsporám nákladů na provoz budov i k pohodlí uživatelů a správců.

Cena výrobků je relativně vysoká vzhledem ke konkurenci. Je způsobena vysokými výrobními náklady a nakupováním poměrně drahého zboží a materiálu. Firma se více zabývá kompletnějšími službami, ve kterých jsou produkty používány.

Výrobek je chápán spíše jako celek produktů, který dokáže zákazníkům snížit úspory na vytápění, či uspoří jiné druhy energie. Jednotlivé výrobky jsou kvalitní, ale jejich cena je vůči kvalitě vyšší než u konkurence.

Na propagaci měřicí a regulační techniky firma nenakládá mnoho prostředků. Spíše se snaží propagovat hlavně firemní značku. I na internetových stránkách se měřicí a regulační technice věnuje jen okrajově.

Společnost SIEMENS AG Česká republika nemá marketingové oddělení. Všechny marketingové operace provádí mateřská organizace v Německu.

Silné stránky:

- finanční stabilita
- kvalita výrobků
- společnost je na Českém trhu známá

Slabé stránky:

- vysoká cena výrobků
- nevyužití internetového potenciálu
- vysoké výrobní náklady

### ***10.3 Následovatel***

**Techem, spol. s r. o.** byl založen 30.9.1993. Stoprocentním vlastníkem společnosti je Techem International GmbH se sídlem ve Frankfurtu n. M. (SRN), který patří do velké rodiny mateřské firmy Techem AG & Co. KG.

Techem s.r.o. má sídlo v Praze. Zákazníkům se věnuje i v dalších 10 oblastních zastoupeních. Pracovníci Techemu jsou přesvědčeni, že jejich místo je co nejbližší u zákazníků.

Firmy Techem, spol. s r. o. měla v roce 2005 20% tržní podíl.

Cena výrobků je nižší než u dvou předcházejících společností. Je to způsobeno tím, že společnost vydává menší náklady na vývoj a výzkum nových výrobků. Její výrobní náklady jsou nižší i díky větší efektivitě práce.

Výrobky jsou funkčně i vzhledově velmi podobné výrobkům METRY Šumperk. Některé jsou zdokonaleny, hlavně v oblasti elektronických indikátorů. V této oblasti výrobek zdokonalili tím, že je možné měření provádět i na větší vzdálenosti.

Firma svou propagaci zaměřuje na propagaci služeb, které poskytuje, a také se snaží vytvořit svoji image tím, že podporuje různé kulturní, společenské a sportovní akce. Od roku 2002 se Techem věnuje spolupráci s oddílem E. S. H., provozujícím netradiční sport billiard stolní hokej. Zprostředkování této hry všem lidem, zejména dětem a dospívajícím, kteří dnes a denně čelí různým rizikovým společenským jevům, drogám, samotě v nefungujících rodinách je jistě přínosné.

Silné stránky:

- nižší ceny výrobků
- kladný vztah personálu k firmě
- doprovodné služby

Slabé stránky:

- menší známost podniku
- kvalifikace personálu
- nevyužití potenciálu internetového obchodování

**ISTA Česká republika s.r.o.** AG Essen byla dne 8.4.2003 převzata britským finančním investorem CVC Capital Partners. Tento krok ještě podléhá schválení dozorčích grémií a německého úřadu pro hospodářskou soutěž. V roce 1993 dochází k přestěhování obchodního zastoupení do Prahy a založení vlastní společnosti v ČR. V současné době ISTA působí ve 28 zemích. Má 65 poboček, ve kterých pracuje více než 3.680 pracovníků.

ISTA Česká republika s.r.o. má 15% podíl na trhu s měřicí a regulační technikou.

Cenová politika firmy je založena na dvou výrobních řadách. Jedna řada výrobků má cenu stejnou, jako vůdce na trhu a další cenová řada je levnější. Tato levnější řada je levnější díky méně kvalitnímu materiálu.

Výrobky mají stejné vlastnosti a stejný vzhled jako výrobky konkurence. Obě výrobní řady vypadají stejně, a tak se může lehce stát, že si potenciální zákazník koupí levnější výrobek, aniž by věděl, že není tak kvalitní.

Silné stránky:

- stabilní firemní kultura
- zkušenost a tradice mateřské společnosti
- schopnost prodloužení splatnosti faktur

Slabé stránky:

- velký počet administrativních pracovníků
- slabá propagace výrobků
- nedobré vztahy s obchodními partnery

#### ***10.4 Výklenkář***

Na trhu s měřicí a výpočetní technikou se žádný výklenkář nevyskytuje, nebo je tak malý, že je nemožné o něm něco zjistit. Podle mého názoru na tomto trhu neexistují malá neobsazená místa, které by mohl výklenkář obsluhovat.



## 11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Cílem práce je nejen analyzovat konkurenci firmy a podat informace společnosti, ale i navrhnout možnost zlepšení současného přístupu k trhu. Postupně se budu zabývat jednotlivými prvky marketingového mixu.

### *11.1 Produkt*

Sortiment společnosti je velmi široký, což považuji za velkou výhodu. Firma v oblasti měřicí a regulační techniky vyrábí všechen možný sortiment od obyčejných teploměrů přes indikátory teploty až po rozdělovače topných nákladů. Některé výrobky jsou ve své podstatě vyráběny již od založení společnosti. Základní typy výrobků jsou pro všechny zákazníky vyráběny stejné, protože podléhají určitým normám. Mohou se lišit rozsahem měřeného rozpětí, použitím jiného materiálu, nebo zákaznickým provedením (jednorázově či opakovaně).

Firmě doporučuji udržet vysokou kvalitu svých výrobků, která je podložena certifikáty kvality. Zákazníci jsou zvyklí na kvalitní a prověřené výrobky. Svě úspěšné výrobky by firma měla inovovat a modernizovat. Inovace by se měla zaměřit hlavně na vylepšení funkčních vlastností a také na vlastnosti výrobků. Mohla by nabízet tvarově i barevně odlišné přístroje, protože většina výrobků patří do domácností a lidé si chtějí vybírat výrobky, které se jim do domácnosti hodí.

Dále doporučuji zefektivnit výrobní proces. Firma by měla investovat do nových strojů, protože má větší množství starších strojů. Pořízení nových strojů je sice velká investice, ale náklady se vrátí za úsporu energie, za náklady na mzdy a hlavně nový stroj zvýší výrobní produkci a zlevní výrobní náklady.

### *11.2 Cena*

Firma má široké cenové rozpětí u většiny výrobků. Cena výrobků je vzhledem ke konkurenci vyšší, protože podnik nepoužívá materiál a zboží z asijských zemí. Její výrobní náklady jsou vysoké, protože má starší technické vybavení a technické postupy.

Firma by se měla soustředit na snížení výrobních nákladů, které by jí poskytli možnost pohybovat s cenami. Konkurenční firmy určitě brzy začnou používat levnější zboží

a materiál a mohli by ceny posunout směrem dolů, což by mohlo způsobit odliv zákazníku.

### ***11.3 Distribuce***

Z Porterovy analýzy odběratelů je zřejmé že podnik má větší množství velkých a větších odběratelů, kteří tvoří větší část odběratelů. Podporuje velké zakázky, které cenově zvýhodňuje.

Internet je dnes důležitou formou prodeje. Myslím si, že zavedení internetového obchodu je již nezbytnou formou distribuce výrobků. Internet má velký potenciál, kterého by se mělo využít. Každá firma, která v budoucnu bude chtít se svými konkurenty udržet krok, bude muset mít svůj internetový obchod, protože lidé si začínají více zboží kupovat přes internet. Nákup přes internet, je pro zákazníky velkou úsporou, protože ušetří čas odchození do obchodů a možností nalezení produktů s nižšími cenami v poklidu domácnosti.

### ***11.4 Propagace***

Propagace výrobků je nejméně používanou stránkou marketingového mixu. Propagace produktů nemusí být moc velká, protože konkurenční firmy své výrobky také moc nepropagují. Firma své výrobky většinou distribuuje velkým odběratelům, kteří společnost znají a díky tomu nemusejí příliš lákat a přesvědčovat nové konkurenty. V oblasti regulační a měřicí techniky nepřibývá mnoho zákazníků, protože existují bytová družstva, nebo společnosti, které si udržují svůj podíl na trhu s byty a na trh nepouštějí další potenciální zákazníky.

Myslím si, že dlouholetá tradice a vysoká kvalita je tou nejlepší propagací firmy. Firma by se měla zaměřit na propagaci sebe samotné a měla by propagovat své výrobky jenom v určité omezené míře. Myslím si že, větší propagace výrobků by byla zbytečně nákladná a nepřinesla by očekávaný efekt.

Firma by měla své výrobky představovat na odborných výstavách, nebo veletrzích, kde může potenciální zákazníci seznámit se svými výrobky.

## ZÁVĚR

Svou práci jsem začal studiem literatury k tématu, které jsem si po konzultaci s vedením vybral. Informace o společnosti jsem získal z internetových stránek společnosti, z jejích interních informací, a také od zaměstnanců, se kterými jsem komunikoval. Informace o konkurenci jsem získával z internetových stránek, ceníků, které mi konkurenční firmy poskytli. Dalším zdrojem jsou informace z výstav a veletrhů, a také materiály od odběratelů. Získání některých informací nebylo vůbec lehké, protože tyto informace jsou pro firmy důležité a nechtějí je zveřejňovat.

V teoretické části jsem použil prostudovanou literaturu a vybral si možné analýzy, které jsem konzultoval s vedoucím bakalářské práce, a dále je konzultoval s ostatním pracovníky, kteří jsou odborníky v této oblasti.

V praktické části jsem začal krátkým představením společnosti, ve které jsem vypracovával bakalářskou práci. Jako první analýzu jsem vytvořil SWOT analýzu společnosti METRA Šumperk s.r.o. Zjistil jsem jaké silné a slabé stránky, a jaké příležitosti a hrozby podnik má a jak jsou důležité. V analýze jsem zjistil, že převládají silné stránky nad slabými a že firma má více příležitostí, jak hrozeb. Podle toho jsem určil SO strategii, která je charakteristická pro silný podnik v dobrém prostředí.

Dále jsem pokračoval portfoliovou analýzou, ve které jsem zařadil výrobky do kvadrantů podle relativního tržního podílu a tempa růstu. Poté jsem použil Porterovu analýzu konkurenčních sil, která se skládá z analýzy dodavatelů, zákazníků, konkurenci v odvětví, možných substitutů a možnosti vstupu nových konkurentů. Postavení podniků podle tržního podílu je poslední analýzou, ve kterou jsem použil a podle které jsem rozdělil podniky na lídra (METRA Šumperk s.r.o.), vyzyvatele (SIEMENS AG Česká republika) a následovatele (TECHEM s. r.o. a ISTA Česká republika s.r.o.). Ve všech analýzách jsem zhodnotil aktuální stav a charakterizoval vývoj, který by mohl nastat a navrhl jsem, jak by se mělo postupovat, aby nastal (pozitivní vývoj), či nenastal (negativní vývoj).

V kapitole návrhy a doporučení jsem se zabýval marketingovým mixem. Navrhuji společnosti, jakým směrem by se měla ubírat, aby udržela své postavení a nebo jej ještě vylepšila.

Firma METRA Šumperk s.r.o. je silným podnikem v dobrém prostředí, který má dlouholetou tradici, díky které si vydobyl určité postavení. Podnik má optimální postavení na trhu. Je lídrem na trhu s měřicí a regulační technikou, což jí přináší dobré zisky. Trh je stabilní, protože do něj nevstupují další konkurenti a stávající konkurenti postavení firmy uznávají a zatím na ni příliš neútočí. Firma své postavení na trhu zná a bude se snažit ji udržet, nebo vylepšit.

Společnosti k udržení stávající pozice doporučuji zabývat se hrozbami, příležitostmi a slabými stránkami, které jsem zjistil ve SWOT analýze. Největším problémem, na který by se firma měla zaměřit je stáří výrobních strojů. Měla by v nejbližší době vypracovat plán na obměnu stávajících strojů za nové. Tohle rozhodnutí je důležité pro udržení stávající situace na trhu. Je to zásadní rozhodnutí, které bude podnik stát velké množství finančních prostředků, které firma může čerpat z dobré výnosnosti produktů, které jsou vůči konkurenci dobře postaveny.

Také doporučuji nalézt levnější dodavatele zboží a materiálu z rozvojových zemí, které by ušetřily náklady na výrobu výrobků, hlavně u těch, které jsou náročné na práci.

## CIZOJAZYČNÉ RESUME

I have started my project with studying of literature. I have gathered about the company from web address and inner sources of METRA Šumperk s.r.o. which were accessed to me by the company. I have gained the information about competition from internet, from price-lists. It was not easy to receive some information because companies do not wish to report the information to the public.

In theoretic parts I use the literature and choose possible analysis, which I consulting with manager my project and with others workers, that are specialist in the same branch.

In practice parts I started with short presentation of company, in which I make the project. As first, I have created SWOT analysis of METRA Šumperk s.r.o. I found of, which strengths and weaknesses and which opportunities and threats the company have and how are important.

In the next part of bachelor's project I have continue with portfolio analysis. I give the products to the quadrants belong relative market shares and belong the growth. After I use Porter's analysis of five competition power of market, which is consist of analyses supplier, customers, competition in branches, substitutes and competitors, which can entering. I have sorted the competitors according to the size of market portion into „leader“ (METRA Šumperk s.r.o.), „challenger“ (SIEMENS AG Česká republika), „followers“ (TECHEM s.r.o., ISTA Česká republika s.r.o.).

In chapter proposal and recommendations, I suggest some improvements for the company by which it could make the running of the company more effective, increase market portion and keep present clients.

METRA Šumperk s.r.o. is strong company in good middle, which have long time tradition. Company have optimal position on market. She is leader on the and regulation's measurement's temperature. Market is stable, because next company does not jointen and other competitors don't attack her position. The company knows about its position.

**SEZNAM POUŽITÝCH PROSTŘEDKŮ**

- [1.] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vydání. Praha: Management press, 1997. ISBN 80-85943-41-7
- [2.] COOPER, J. *Marketingové plánování*. Praha: Grada publishing, 1999. ISBN 80-7169-6412
- [3.] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-811-2
- [4.] GLOGAR, A. *Jak děláme marketing*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. ISBN 80-902235-4-0
- [5.] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vydání. Praha: Computer press, 1992. ISBN 80-85424-85-5
- [6.] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6
- [7.] KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada publishing, 1997 ISBN 80-247-0513-3
- [8.] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 2. vydání. Praha: Victoria publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
- [9.] PŘIBOVÁ, M. *Analýza konkurence na trhu*. 1. vydání. Praha: Grada publishing, 1998. ISBN 80-7169-536-X
- [10.] TOMEK, G. VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vydání. Praha: Grada publishing, 2001. ISBN 80-247-0053-0
- [11.] METRA [online]. Dostupný z <http://www.metra-su.cz>
- [12.] ISTA. [online]. Dostupný z <http://www.ista.cz>
- [13.] TECHEM. [online]. Dostupný z <http://www.techem.cz>
- [14.] SIEMENS. . [online]. Dostupný z <http://www.siemens.cz>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr.1 Portfoliová analýza Zdroj: vlastní .....	14
Obr.2. Model konkurenčních sil. Zdroj: vlastní.....	17
Obr.3. Portfoliová analýza konkurence. Zdroj: vlastní .....	30
Obr.4. Portfolio nejdůležitějších dodavatelů podle množství fakturovaného materiálu za rok 2005. Zdroj: vlastní .....	33
Obr.5. Zahraniční odběratelé. Zdroj: vlastní.....	37
Obr.6. Domácí zákazníci. Zdroj: Vlastní.....	37
Obr. 7. Konkurence. Zdroj: vlastní .....	38

**SEZNAM TABULEK**

Tab.1. Vyjednávací vliv dodavatelů zdroj: vlastní.....	32
Tab.2. Překážky vstupu konkurence do odvětví zdroj: vlastní .....	34
Tab.3. Hrozby substituce zdroj: vlastní .....	35
Tab.4. Konkurence odvětví zdroj: vlastní .....	35
Tab.5. Síla kupujícího zdroj: vlastní .....	36



## SEZNAM PŘÍLOH

PI CERTIFIKÁT .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
PII CERTIFIKÁT.....	53