

# **Analýza konkurenčního prostředí podniku KOVONAX spol. s.r.o.**

Pavla Kroutilová

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla KROUTILOVÁ**  
Osobní číslo: **M080015**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí podniku Kovonax spol. s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu vztahující se ke zvolenému tématu.

#### II. Praktická část

- Prezentujte firmu KOVONAX spol. s.r.o. a proveďte analýzu konkurenčního prostředí firmy.
- Identifikujte hlavní konkurenty firmy KOVONAX spol. s.r.o. a proveďte jejich porovnání.
- Na základě zjištěných výsledků navrhněte vhodné řešení ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

[2] KOTLER, P. Marketing a management. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2001. 789 s. ISBN 80-247-0016-6

[3] PORTER, M.E. Konkurenční výhoda. 1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0

[4] SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.


[5] SOUKALOVÁ, R. Strategický marketing. 1. vydání. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2004. 118 s. ISBN 80-7318-177-0

Vedoucí bakalářské práce: **Bc. Jiří Štěpáník, DiS.**  
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 25. března 2011

  
PaedDr. Josef Rydlo  
▼ Zast. děkanka



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

.....

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Znalost a sledování konkurentů je nedílnou součástí úspěchu dané organizace na trhu. Cílem této bakalářské práce je zpracovat analýzu konkurenčního prostředí podniku KOVONAX spol. s r. o., výrobce kovového nábytku.

Teoretická část se na základě studia odborné literatury zabývá vypracováním teoretického pojetí konkurence a konkurenceschopnosti. Je zde zařazen Porterův pěti faktorový model analýzy konkurence, objasnění SWOT analýzy a marketingový mix.

Praktická část je věnována profilu společnosti KOVONAX, spol. s r. o. a analýze konkurenčního prostředí podniku, jejíž součástí je SWOT analýza, Porterův pěti faktorový model analýzy konkurence a marketingový mix firmy. Dále se zabývá analýzou jednotlivých konkurentů firmy. Na základě zjištěných výsledků jsou formulována vhodná doporučení k udržení její pozice na trhu, popřípadě pro její zlepšení.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční analýza, Porterův pěti faktorový model analýzy konkurence, konkurenční výhoda, SWOT analýza.

## **ABSTRACT**

Die Kenntnis und Betrachtung der Wettbewerber sind ein unteilbarer Bestandteil des Erfolges der betreffenden Organisation auf dem Markt. Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist die Auswertung der Analyse des Konkurrenzkreises der Gesellschaft KOVONAX GmbH, die Metallmöbel herstellt.

Auf Grund des Studiums der Fachliteratur widmet sich der theoretische Teil der Ausarbeitung der theoretischen Konkurrenzauffassung und der Konkurrenzfähigkeit. Porters Fünffaktorenmodell der Konkurrenzanalyse, die Aufklärung der SWOT Analyse und des Marketingmixes werden hier auch eingegliedert.

Der praktische Teil befasst sich mit dem Profil der Gesellschaft KOVONAX GmbH und der Analyse der Konkurrenz dieser Gesellschaft, deren Bestandteil auch die SWOT Analyse, Porters Fünffaktorenmodell der Konkurrenz und auch der Marketingmix der Firma sind. Weiter befasst sich die Arbeit mit der Analyse der einzelnen Konkurrenten der Firma. Auf Grund der festgestellten Ergebnisse sind sinnvolle Empfehlungen formuliert,

die die Erhaltung der Marktposition der Firma, eventuell ihre Verbesserung bedeuten können.

Schlüsselwörter: Konkurrenz, Konkurrenzfähigkeit, Porters Fünffaktorenmodel der Konkurrenzanalyse, Konkurrenzvorteil, SWOT Analyse.

Motto: „*Budoucnost patří lidem, kteří vidí příležitosti před tím, než ji vidí ostatní.*“

**Theodore Levitt**



## Poděkování

Ráda bych chtěla poděkovat všem, kteří mi jakýmkoli způsobem pomáhali při zpracování této bakalářské práce. Především svému vedoucímu Bc. Jiřímu Štěpáníkovi, DiS., za ochotu, trpělivost a poskytování cenných informací. Dále Ing. Šárce Vránové za poskytování odborných rad v roli konzultantky a v neposlední řadě vedení firmy KOVONAX, spol. s.r.o., za poskytnutí odborné praxe a nezbytných materiálních podkladů.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>14</b>
<b>1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST</b> .....	<b>15</b>
1.1 KONKURENCE.....	15
1.1.1 Konkurenční prostředí.....	15
1.1.2 Konkurenční výhoda .....	17
1.1.3 Konkurenční strategie.....	18
1.1.4 Analýza konkurence .....	19
1.1.4.1 Odvětvové pojetí konkurence.....	20
1.1.4.2 Tržní pojetí konkurence.....	21
1.2 KONKURENCESCHOPNOST .....	21
<b>2 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>22</b>
2.1 ANALÝZA SW .....	23
2.2 ANALÝZA OT .....	23
<b>3 PORTERŮV PĚTI FAKTOROVÝ MODEL ANALÝZY KONKURENCE</b> ....	<b>25</b>
3.1 VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH .....	25
3.2 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ.....	26
3.3 HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ .....	26
3.4 HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ .....	26
3.5 RIVALITA MEZI KONKURENČNÍMI PODNIKY .....	26
<b>4 MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>28</b>
4.1 PRODUKT.....	29
4.2 CENA .....	29
4.3 MÍSTO.....	29
4.4 PROPAGACE.....	29
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>5 FIRMA KOVONAX, S.R.O.</b> .....	<b>31</b>
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	31
5.2 PROFIL FIRMY .....	31
5.2.1 Výrobní portfolio .....	32
5.2.2 Organizační struktura .....	33
5.3 HISTORIE A SOUČASNOST FIRMY.....	34
5.4 SOUČASNÁ VIZE, STRATEGIE A CÍLE FIRMY .....	35
5.5 OBCHODNÍ POLITIKA .....	36
5.5.1 Odbytové směry a smluvní zajištění prodeje .....	38
5.5.2 Významné reference.....	38
5.6 POLITIKA JAKOSTI .....	40
5.7 VZTAH K ŽIVOTNÍMU PROSTŘEDÍ.....	40
<b>6 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>41</b>
<b>7 ANALÝZA FIRMY KOVONAX, S. R. O.</b> .....	<b>44</b>
7.1 SWOT ANALÝZA.....	44

7.1.1	Silné stránky .....	44
7.1.2	Slabé stránky .....	44
7.1.3	Příležitosti.....	45
7.1.4	Hrozby .....	45
7.1.5	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	45
7.2	PORTERŮV PĚTI FAKTOROVÝ MODEL ANALÝZY KONKURENCE .....	47
7.2.1	Vyjednávací síla kupujících .....	47
7.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	48
7.2.3	Hrozba substitutů.....	48
7.2.4	Konkurenční rivalita.....	48
7.3	MARKETINGOVÝ MIX.....	49
7.3.1	Produkt .....	49
7.3.2	Cena.....	49
7.3.3	Místo.....	50
7.3.4	Propagace .....	51
<b>8</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ HLAVNÍCH KONKURENTŮ .....</b>	<b>52</b>
8.1	FIRMA SEZAME CZ, S. R. O.....	52
8.2	FIRMA ALBA METAL, S. R. O.....	53
8.3	FIRMA ESO R - MARKET, S.R.O. ....	55
8.4	FIRMA SANTAL, S. R. O.....	56
<b>9</b>	<b>POROVNÁNÍ KONKURENTŮ .....</b>	<b>57</b>
9.1	PODLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ.....	57
9.2	PODLE TRŽEB .....	58
9.3	PODLE HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU .....	59
9.4	PODLE CENY PRODUKTŮ .....	61
9.5	PODLE DODACÍ LHŮTY .....	64
<b>10</b>	<b>NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY KOVONAX, S.R.O. ....</b>	<b>66</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>69</b>
	<b>RESUMÉ .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>80</b>

## ÚVOD

Pojem konkurence (z latinského concurrere, „vést spolu“, „běžet spolu“) znamená rivalitu, či soutěžení o moc. Střetávání se s konkurencí, která se snaží o získání nových zákazníků a udržení si těch stávajících, je každodenním jevem tržní ekonomiky. Pod pojmem tržní ekonomika si představuji určitou svobodnou volbu, kdy si jako zákazník vybírám jaký produkt či službu si zakoupím. Toto rozhodování může být ovlivněno použitými marketingovými nástroji jednotlivých firem, které se takto snaží upoutat pozornost zákazníka a tím získat konkurenční výhodu nad svými konkurenty. Svými výhodami si firmy na trhu v rámci konkurenčního prostředí navzájem čelí, těmito výhodami může být například dobře postavená strategie firmy, nízké ceny, výrobky vysoké kvality.

Pro každou firmu je důležitá volba konkurenční strategie, které předchází důkladný proces analýzy konkurence, kde zjišťujeme její výhody a přednosti ale i možné slabiny. Po této analýze musí firma zvolit správnou konkurenční strategii, pomocí které se snaží získat již výše zmíněné konkurenční výhody a v neposlední řadě i efektivní a dlouhodobé udržení firmy v budoucnosti. Analýza konkurenčního prostředí však není jednoduchá, jelikož většina firem si své interní informace snaží držet v tajnosti. Získat kvalitní informace v dostatečném množství je proto velmi obtížné. Společnosti tyto informace obvykle nesdělují z důvodu udržení dobrého image před zákazníky nebo prostě jen nechtějí sdělovat své slabé stránky konkurenci.

Cílem této práce, která je rozdělena na část teoretickou a praktickou, je zpracování analýzy konkurenčního prostředí firmy KOVONAX, spol. s.r.o.

V teoretické části, která vychází ze studia odborné literatury, se zabývám charakteristikou konkurence a konkurenceschopnosti a jejím rozlišením, dále Porterovým modelem pěti konkurenčních sil, SWOT analýzou a také jednotlivými nástroji marketingového mixu.

Praktickou část, která navazuje na část teoretickou a v ní zpracované podklady, jsem věnovala profilu společnosti KOVONAX, spol. s.r.o. a analýze konkurenceschopnosti podniku na trhu. Dále se zde zabývám popisem a následným srovnáním jednotlivých konkurentů firmy, které provedu prostřednictvím uvedení počtu zaměstnanců, tržeb, hospodářského výsledku, ceny produktů a dodací lhůty.

Na základě zjištěných výsledků budu v poslední části formulovat vhodná doporučení k udržení pozice podniku na trhu, popřípadě pro její zlepšení, aby firma KOVONAX, spol. s.r.o. byla schopna lépe držet krok s konkurenčními firmami na českém trhu.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

## 1.1 Konkurence

Pojem konkurence znamená v širším slova smyslu určitou rivalitu mezi jednotlivci, která vzniká v okamžiku, kdy jeden ze dvou a více rivalů má snahu dosáhnout určitého cíle, kterého se snaží dosáhnout ostatní. Konkurence v tržním prostředí znamená vzájemné soupeření mezi firmami, jak výrobními tak poskytovateli služeb v daném odvětví, které se snaží být nejlepší na trhu a obstát tak v konkurenci s jinými. Schopnost konkurovat je jádrem úspěchu nebo neúspěchu všech podniků. Tato schopnost konkurence rozhoduje o činnostech podniku, které přispívají k výkonnosti, např. inovací výrobku, správné realizací záměrů a soudružného chování. Soupeření těchto firem se odehrává na trhu s konkurenčním prostředím. [1]

### 1.1.1 Konkurenční prostředí

Definice podle L. Čichovského<sup>1</sup> popisuje pojem konkurenční prostředí takto: „ *Jako konkurenční prostředí je definován časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení.*“ Tato definice nám tedy říká, že konkurenční prostředí je určitý prostor s časovou funkcí, kterou ovlivňují vektorová nebo silová pole jednoho nebo více objektů nebo subjektů, které tvoří společenství. Těmito subjekty mohou být rostliny, živočichové a lidé. Tato definice konkurenčního prostředí je však pouze všeobecná. Konkurenční prostředí lze formulovat v pojetí biologickém a ekologickém, filozofickém, ekonomickém a v neposlední řadě ekonomickém a marketingovém.

Ekonomická představa konkurenčního prostředí jej vnímá jako určité hřiště s umělými mantinely, na kterém se střetávají podnikatelské jednotky a snaží se s maximálním nasazením získat co nejvyšší zisk a uspokojení z podnikatelských záměrů. K tomuto cíli se

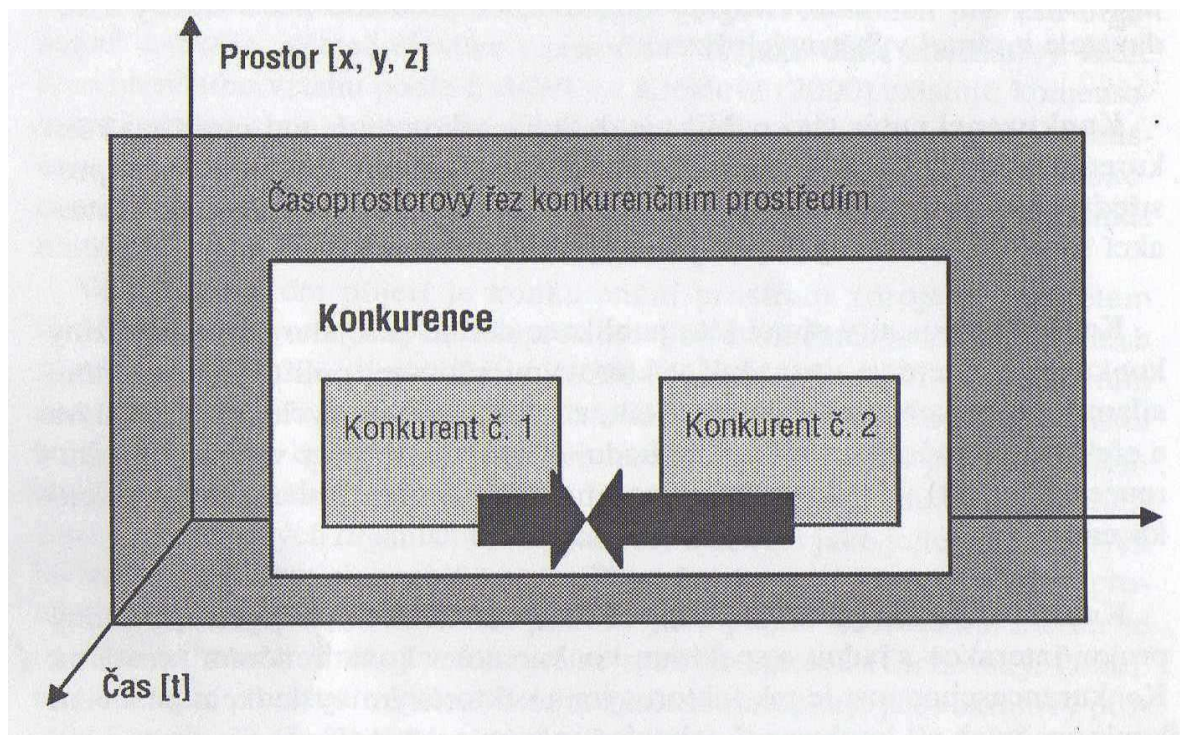
---

<sup>1</sup> ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vydání. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7. Str. 11.

dostávají prostřednictvím ekonomických, obchodních a jiných operací, které se snaží využít co nejúspěšněji a nejefektivněji. V tomto pojetí má konkurenční prostředí i nenahraditelnou funkci, jež určuje vítěze a odděluje je od poražených, či méně prosperujících subjektů.

Konkurenční prostředí v pojetí marketingu znamená místo střetávání určité potřeby, jež vyplývá z nedostatku spojeného s uspokojením, zařazená do funkce poptávky a nabídky pomocí marketingového výzkumu. Efektivní a úspěšné uspokojení poptávky závisí na konkurenčních výhodách, které hrají roli jak pro kupujícího tak pro prodávajícího. Tyto konkurenční výhody jsou spojené s nabízenými produkty a službami a rozhodují při jejich nákupu a také při výběrovém řízení na dodavatele. [2]

Na obrázku č. 1. je graficky znázorněno působení konkurence v konkurenčním prostředí.



Obrázek 1. Přehled grafického definování pojmů v časoprostorové funkční závislosti

Zdroj: [2, str. 14]

Firma, která chce být v konkurenčním prostředí úspěšná, musí mít přehled nejen o své stávající konkurenci v daném odvětví, ale také o nově vstupujících subjektech do tržního prostředí. Firma musí znát odpovědi na otázky, které jsou pro její úspěch v konkurenčním prostředí velmi důležité:

- Kdo jsou hlavní konkurenti a jaký mají podíl na trhu?



- Jaké jsou jejich strategie, budoucí cíle a taktiky?
- Jaké jsou jejich přednosti a slabiny? (SWOT analýza)
- Jaké jsou jejich možné reakce?
- Jaká může být konkurence jak ze strany nově vstupující firmy na trh, tak nového substitutu?

Získání odpovědí na tyto otázky je pro subjekt nejlepší cestou k získání konkurenční výhody. Získat však tyto informace není vždy snadné, protože firmy se o ně s konkurencí velmi nerady dělí. [3]

### 1.1.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu firma získá tím, že zákazníkovi nabídne něco, co uspokojí přání a potřeby zákazníka lépe než konkurence (unikátní technologie, ojedinělý produkt, nadstandardní služby. Může zákazníkovi nabídnout větší hodnotu v podobě nižších cen, nebo vyššího užítka naopak za vyšší cenu. Jak uvádí ve své knize M. E. Porter<sup>2</sup>, „*Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence*“, proto je jakákoli konkurenční výhoda pro firmu nezbytným faktorem při snaze obstát při boji s konkurencí.

Pro správné pochopení konkurenční výhody se však nemůžeme dívat na firmu jako na celek. Jsou to totiž samostatné činnosti vykonávané firmou, které určují tuto výhodu, jako navrhování, výroba, uvádění na trh, distribuce a propagace. Každá tato samostatná činnost může přispět k dobrému postavení podniku z hlediska nákladů a vytvářet základ pro diferenciaci, která vychází z různorodých faktorů, jako jsou získání vysoce kvalitních surovin či dokonalejšího designu výrobku.

Pokud chceme provést analýzu zdroje konkurenční výhody, musíme všechny činnosti podniku a jejich vzájemné působení systematicky zkoumat. Základním nástrojem tohoto zkoumání je hodnotový řetězec. „*Každý podnik představuje soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat jeho výrobek. Všechny tyto*

---

<sup>2</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0. Str. 15.

*činnosti se dají znázornit pomocí hodnotového řetězce.*“, uvádí ve své knize M. E. Porter<sup>3</sup>. Tento řetězec rozděluje podnik do jeho strategických činností z důvodu potřeby porozumění chování nákladů. Dalším důvodem využití tohoto nástroje je odhalení existujících i potencionálních zdrojů diferenciací. [1]

### 1.1.3 Konkurenční strategie

Když se firmě podaří identifikovat všechny své hlavní konkurenty, přichází na řadu vytvoření konkurenční strategie. Tato strategie umožňuje firmě, aby svůj produkt na trhu umístila proti nabídce ostatních firem. Firma řeší jaké použít marketingové nástroje a zároveň, které jsou nejlepší pro danou společnost, divizi či výrobky.

Jednotná a zároveň nejlepší konkurenční strategie však pro firmy neexistuje. Rozhodování pro nejvhodnější variantu je individuální a probíhá na základě situace v odvětví, zdrojů, specifikace cílů firmy a příležitostí. I v rámci firmy však je nutné rozlišovat odlišné strategie podle jednotlivých aktivit a produktů.

Hlavní otázkou v konkurenčních strategiích je postavení podniku na daném cílovém trhu. Firmy, které si zde konkurují, se od sebe liší podle svých cílů a zdrojů. Tyto firmy mohou být malé či velké, mít malé či velké zdroje, mohou to být firmy s velkou tradicí, ale i firmy zcela nové. Liší se od sebe i potřebou mít dlouhodobý zisk nebo naopak získat rychlý růst na trhu. Tyto podniky proto budou mít na trhu rozdílná konkurenční postavení.

Podle Michaela Portera existují čtyři základní konkurenční strategie positioningu, které firmy mohou použít. Z těchto strategií jsou pak tři vítězné a jedna strategie poraženého. Mezi vítězné strategie patří:

- **Celkové prvenství v nákladech** - snaha o dosažení nejnižších výrobních a distribučních nákladů a následné stanovení nižší ceny a získání většího podílu na trhu oproti konkurenci. Dosavadní domácí firmy měly snahu získat úspory z rozsahu na trhu, avšak tento rozsah na daném trhu sice může snížit náklady, ale není zde jistota získání úspěchu formou vedoucího postavení v oblasti nízkých nákladů.

---

<sup>3</sup> PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0. Str. 58.

- **Diferenciace** - úkolem je vytvoření vysoce diferencovaných produktových řad a marketingových programů. Cílem firmy je pak získat pozici leadera dané třídy v odvětví. Zákazníci tuto značku budou preferovat v případě výše cen, která nebude příliš vysoká a pro ně tak přijatelná.
- **Zaměření** - cílem je zaměření se pouze na několik tržních segmentů, firma se nesnaží získat celý trh. Vychází se zde z toho, že podnik je schopen dosáhnout svého cíle lépe a efektivněji než konkurenční firmy, které mají širší rozhled v činnostech.

Pokud firmy použijí jednu z výše uvedených strategií, je největší pravděpodobnost, že se jim bude dařit. Na druhou stranu firmy, které zůstávají takzvaně na půli cesty, což znamená, že nemají přesně určenou strategii a snaží se uspět ve všech, na tom budou nejhůře, protože na konec nejsou dobré ani v jedné z nich. [4]

#### 1.1.4 Analýza konkurence

Jedním ze základních faktorů úspěchu firmy na trhu, je nutnost sledovat konkurenci poskytující stejný produkt na daném trhu a sbírat informace o potencionální hrozbě. Jedním ze základních pravidel pro firmy je proto nepřetržité porovnávání svých výrobků či služeb, cen, prodejních cest a způsobu propagace s produkty konkurenčního podniku. Takto zvyšuje možnost včasného odhalení určité potencionální výhody či nevýhody způsobu pohybu firmy na trhu a pomáhá jí tak snadněji zaujmout přiměřenou strategii útočnou nebo obrannou.

P. Kotler<sup>4</sup> ve své knize uvádí že: „*Analýza konkurence se odvíjí od specifikace struktury daného odvětví, jež je funkcí počtu producentů a stupně diferenciací produktu.*“ Producentem se rozumí výrobce zboží, či poskytovatel služby. Nediferencovaným, jinak řečeno homogenním produktem nazýváme takový produkt, u kterého zákazník nevnímá podstatné odlišnosti mezi produkty od rozdílných firem. Opakem nediferencovaného produktu je pak produkt diferencovaný, u kterého naopak již zákazník odlišuje nabídku výrobků jednotlivých firem. [3]

---

<sup>4</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. 9. vydání. Praha: Grada Publishing, 1992. 712 s. IBSN 80–7169–600–5. Str. 53

#### 1.1.4.1 *Odvětvové pojetí konkurence*

Odvětvové pojetí konkurence představuje firmy, které jsou schopné se snadno nahrazovat, to znamená, že nabízejí stejné či podobné výrobky nebo služby, které jsou navzájem zastupitelné a mají vysokou elasticitu poptávky.

Odvětví lze charakterizovat: počtem prodejců a stupněm diferenciací, stupněm globalizace bariérami vstupu a výstupu z odvětví, vertikální integrací a nákladovou strukturou. Klasifikace struktury odvětví:

- **čistá konkurence** - je extrémní ekonomické prostředí, kde se pohybuje velké množství individuálních výrobců nabízejících nediferencovaný produkt. Cenu těchto produktů stanovuje trh, zákazník ani firma nemají na cenu žádný vliv, protože jejich podíl na celkovém trhu je minimální. Pokud jeden z výrobců zvýší cenu, důsledkem bude ztráta zákazníků, kteří okamžitě přejdou ke konkurenci, naopak snížení ceny pod úroveň cen konkurence způsobí firmě značný pokles zisku. Cenová konkurence proto v delším časovém období není možná. Propagace zde nehraje významnou roli.
- **monopolistická konkurence** - v jejím prostředí se pohybuje velké množství výrobců nabízejících diferencované produkty či služby, které jsou snadno nahraditelné. Neexistují zde žádné bariéry vstupu ani výstupu do odvětví. Typické je zaměření jednotlivých producentů na určitou skupinu zákazníků a jejich potřeby a přání uspokojit specifickým způsobem za vyšší ceny. Je zde velmi významná cenová konkurence, naopak propagace zde není příliš důležitá.
- **oligopol** - je typický malým počtem výrobců, kteří však ovlivňují většinovou část trhu. Rozdílné vlastnosti produktů u jednotlivých nabídek konkurentů jsou značné, při čemž tyto odlišnosti mohou být ve kvalitě a vlastnostech výrobku, image, obchodní značka, cena, servis a rozsah distribuční sítě. Konkurence cenou může zvýšit podíl firmy na trhu, je proto velmi důležitá, stejně tak jako velmi významnou roli hraje propagace.
- **čistý monopol** - je další extrém ekonomického prostředí, kdy výrobek či služba jsou na trhu nabízeny pouze jedním producentem, který má neomezený vliv a určuje proto ceny produktů. Propagace zde proto nehraje velkou roli. Jsou zde velké bariéry pro vstup nových firem do odvětví, jako například právní regulace, licence, patenty, ekonomické výhodnosti koncentrace produktu atd. [5], [6]

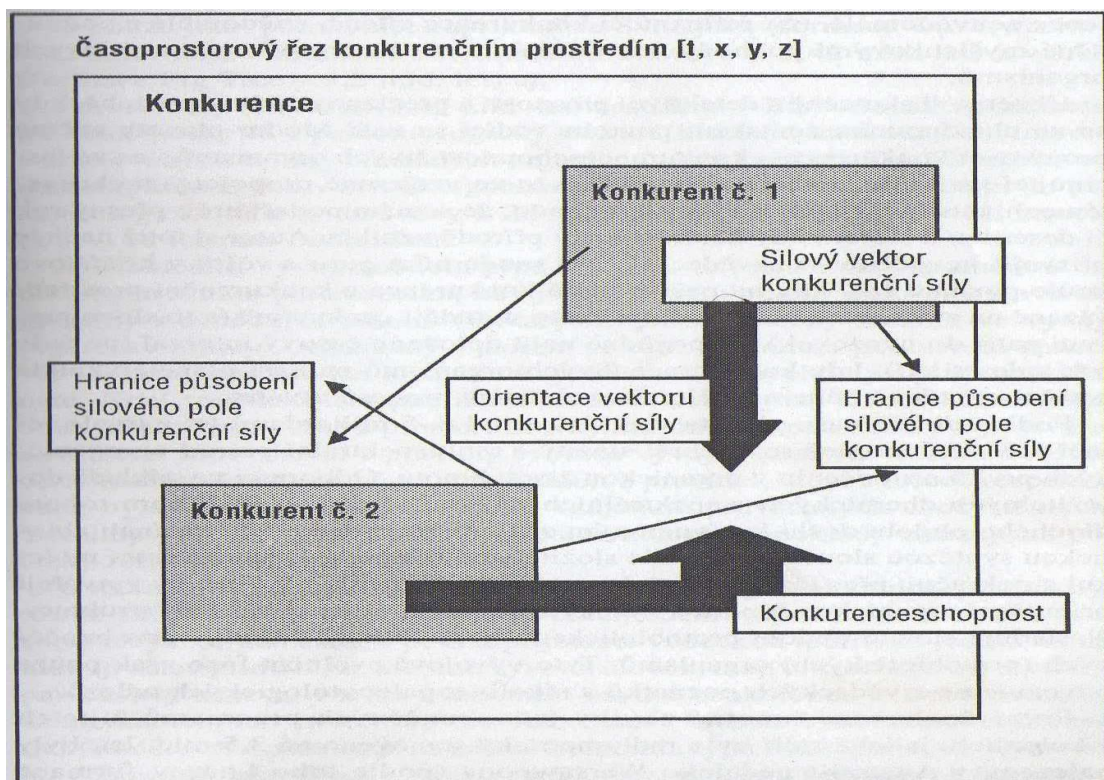
### 1.1.4.2 Tržní pojetí konkurence

Toto pojetí konkurence se již nezaměřuje na stejnou nabídku služeb či produktů na trhu, ale na uspokojování stejných potřeb a přání zákazníků. Do tržního pojetí konkurence spadají nejen skuteční ale i potencionální konkurenti. Pro analýzu a lepší identifikaci konkurence slouží tzv. „mapa konkurentů“, která ukazuje nejen možné příležitosti ale i výzvy pro společnost. [7]

## 1.2 Konkurenceschopnost

Jádrem úspěchu či naopak neúspěchu každé firmy na trhu je její schopnost konkurovat. Konkurenceschopnost je kladným projevem činnosti konkurenta, která je zároveň pozitivním výsledkem při jeho střetu s konkurencí v konkurenčním prostředí. Je určena šířkou vektoru konkurenční síly každé firmy, který působí v konkurenčním prostředí. Tímto vektorem je znázorněna velikost konkurenční síly a konečné působení konkurence. Konkurenční síla je faktor, který určuje míru konkurenceschopnosti každého konkurenta. Hodnota konkurenceschopnosti a její výše určuje úspěšnost a pozici firmy na konkurenčním trhu. [2]

Časoprostorový řez konkurenčního prostředí je graficky zpracován na obrázku č. 2.



Obrázek 2. Konkurenti a konkurenceschopnost v konkurenčním prostředí [2, str. 15]

## 2 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza nese název podle počátečních písmen příslušných termínů v angličtině:

- Strengths – silné stránky podniku;
- Weaknesses – slabé stránky podniku;
- Opportunities – nové příležitosti podniku;
- Threats – hrozby podniku.

Podle H. Horákové<sup>5</sup> lze definovat pojem SWOT analýza takto: „*SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku, sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů.*“ Tvoří logický rámec, který vede ke konkrétnímu zkoumání vnitřních silných a slabých stránek a vnějších příležitostí a ohrožení. Když se firma rozhodne provádět analýzu pouze svých vnitřních stránek, potom tento rozbor budeme nazývat S-W analýza. v případě, že se podnik zaměří pouze na rozbor vnějších faktorů, tzn. příležitostí a ohrožení, potom mluvíme o O-T analýze. [7]. Grafické zpracování SWOT analýzy představuje obrázek č. 3.

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p><b>Strategie</b> maximalizaci silných stránek – maximalizovat příležitosti</p>	<p><b>Strategie</b> minimalizaci slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p>
	Hrozby (Threats)	<p><b>Strategie</b> maximalizaci silných stránek – minimalizovat hrozby</p>	<p><b>Strategie</b> minimalizaci slabých stránek – minimalizovat hrozby</p>

Obrázek 3. SWOT analýza a strategie [8]

<sup>5</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1. Str. 46.

## 2.1 Analýza SW

Vnitřní vlivy a jejich ovlivňování pomocí aktivit, které firma bude vyvíjet v budoucnosti, je důležitou otázkou pro předvídání možného vývoje organizace. Na základě rozboru těchto vnitřních vlivů se firma rozhoduje o využití svých možností, nebo naopak jejich zavrnutí. Vlivy ve výsledném působení nemají stejnou váhu. Například vyšší váhu pro firmu má schopný management oproti nízké podnikové propagaci. Kvalitní a pružné vedení podniku totiž dokáže pomocí vhodného a včasného opatření zvýšit úroveň této propagace.

Hlavní oblasti, kterými by se S-W analýza měla zabývat, jsou:

- **výroba a výrobní zařízení** (vybavenost, stáří strojů, výrobní kapacita, technologické vybavení, úroveň kontroly, jakost);
- **finance** (finanční vyrovnanost, stabilita, rentabilita, zdroje financování, dosažitelnost zdrojů, platební morálka aj.);
- **personální faktory** (kvalifikovanost pracovníků, jejich vztah k firmě a motivace, morálka, kvalita pracovních vztahů);
- **úroveň organizace a řízení** (management, podnikatelské zaměření firmy, organizace práce, péče o zákazníka);
- **marketingová síla firmy** (image podniku, náklady na výrobu a reklamu, kvalita služeb, podíl firmy na trhu, inovace, úroveň propagace, účinnost a rozsah distribuce).

Rozbor má za úkol podat informace o silných a slabých stránkách podniku a provádět by se měl prostřednictvím specializované firmy, která poskytne nezávislé informace. Dále je důležité jej uskutečňovat pravidelně a především objektivně. [9]

## 2.2 Analýza OT

Jde o analýzu vlivů vnějšího prostředí. Analýza ohrožení spočívá v rozboru nežádoucích vlivů pocházejících z vnějšího prostředí, které negativně ovlivňují marketingovou aktivitu firmy, která může vést až k poruchám a zastavení vývoje v činnostech. Těmito vlivy může být například zahraniční konkurence, či různé rozhodnutí vlády (zavedením protimonopolních či ochranných opatření na domácí výrobky).

Pomocí analýzy příležitostí provádí firma předpověď budoucích příznivých vlivů pro firmu. Tyto vlivy jsou pro každou firmu specifické, protože pro jednu firmu mohou být

příležitostí, kdežto pro jinou můžou naopak znamenat hrozbu. Pomocí zhodnocení příležitostí a hrozeb pro danou organizaci je možné provést budoucí předpověď, která nám ukáže, jaké odvětví podnikání bude pro firmu efektivní. Pokud:

- příležitosti vysoce převládají nad hrozbami, směr podnikání je přitažlivý;
- při vysoké možnosti vzniku negativních vlivů a zároveň i pozitivních příležitostí je zde šance dosažení značného výsledného efektu (např. zisku). Vzniká však tzv. venturní, spekulativní podnikání, které sebou nese velké riziko;
- při vysoké možnosti negativních vlivů a s minimem příležitostí se již firma dostane do velkých problémů a není vhodné se proto do této oblasti podnikání pouštět.

Pokud je již provedena analýza současného stavu působení vnějších a vnitřních vlivů na podnik, můžeme zahájit činnost směřující ke stanovení konkrétních cílů a doplnit SWOT analýzu zkoumáním konkurenčního prostředí podle Portera. [9]



### 3 PORTERŮV PĚTI FAKTOROVÝ MODEL ANALÝZY KONKURENCE

Tento model se do detailů zabývá rozborem pěti dynamických konkurenčních faktorů, které ve velké míře ovlivňují výnosnost každého odvětví. Tyto faktory stanovují pravidla konkurenčních vztahů a v případě, že dojde ke změně jednoho i více faktorů, může se změnit přitažlivost jednotlivých odvětví na trhu.

Tato analýza poskytuje odpovědi zejména na tyto otázky:

- Jakým způsobem se vyvíjí odvětví, které analyzujeme?
- Jakou konkurenční situaci můžeme očekávat?
- Jak se vyvíjí naši zákazníci?
- Co můžeme očekávat ze strany dodavatelů?
- Je možnost nahrazení produktu konkurenčními výrobky z jiných odvětví? [10]

Každý podnik se musí snažit o poznání a pochopení pravidel konkurence, pomocí kterých má možnost nalézt a využít určitých příležitostí ve svůj prospěch. Tyto pravidla konkurence charakterizujeme pomocí pěti dynamických pravidel:

- vstup nových konkurentů
- vstup nových výrobků nebo služeb
- dohadovací schopnost dodavatelů
- dohadovací schopnost kupujících
- konkurenční boj mezi exitujícími konkurenty [9]

#### 3.1 Vyjednávací síla kupujících

Zákazníci stejně jako silní dodavatelé mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví pomocí vyvíjení konkurenčních tlaků na podniky. Kupující, který je význačným zákazníkem pro dodavatele, má silnou pozici a může způsobit ztrátu potencionálních zisků podniku v odvětví. Pomocí své síly mají kupující možnost získat výhody jako kvalitnější výrobky, lepší úroveň služeb či výhodnější platební podmínky. V případě že je zákazník dostatečně informován o situaci na trhu může však snadno přejít ke konkurenční firmě.

### **3.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé nejsou jen zprostředkovatelé dodávky výrobků, surovin, energie nebo technologie, ale patří zde i dodávka expertizy pro management, kvalifikované práce či poskytnutí kapitálu jejich prostřednictvím. Důležitým ekonomickým faktorem pro odvětví je síla a vliv dodavatelů, protože jejich příčinou může být snížení ziskovosti podniků. Dodavatel a jeho silná pozice na trhu je spojená se skutečností, zda je na trhu významným dodavatelem, nemá žádného významného zákazníka a pro jeho výrobky se na trhu nevyskytují žádné blízké substituty.

### **3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Noví konkurenti mají při vstupu na trh výhodu vlastnictví dodatečných kapacit a také plánů na získání co nejlepší tržní pozice, které jsou podporovány jejich zdroji dostatečnými schopnostmi konkurentů. Hrozba vstupu nových konkurentů a její možné snížení je spojeno s mírou výskytu bariér pro vstup na daný trh. Čím méně těchto bariér na trhu existuje, tím jednodušší je pro konkurenci vstup do odvětví. Silnou bariérou může být složité budování distribučních cest, vysoká kapitálová náročnost pro vstup do odvětví, technologie a speciální know - how chráněné patenty nebo legislativní opatření a státní zásahy.

### **3.4 Hrozba substitučních výrobků**

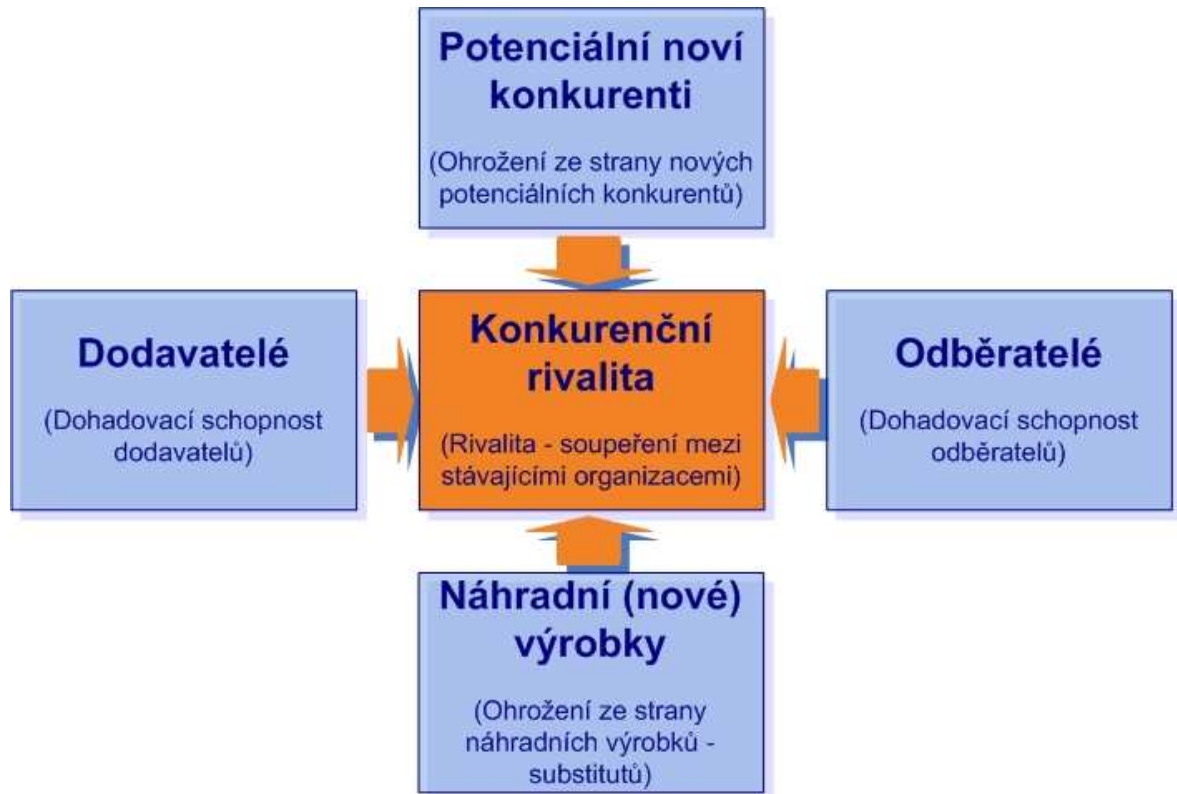
Někteří kupující v případě, že se substitut, jinak řečeno statek schopen snadné náhrady ve spotřebě, stane přitažlivější, odvrací se od původního výrobku a přechází ke konkurenci. Důvodem může být například jeho cena, kvalita či výkonnost. Hrozba substitutů se snižuje, když je v odvětví velká konkurence a také v případě, že firmy, které nabízejí na daném trhu statky lehce nahraditelné, začnou vyrábět s vyššími náklady.

### **3.5 Rivalita mezi konkurenčními podniky**

Uvnitř konkurenčního okolí probíhá určitý konkurenční boj, který určí nejsilnější z konkurenčních sil. Tato síla a její míra ukazuje energii vloženou do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a tržní strategie. Konkurenční strategie je zaměřená na získání tržního úspěchu. Jejím cílem je nejen získání lepší tržní pozice ale zároveň obrana té současné. Rivalita firem se odvíjí od počtu konkurentů na trhu, v případě že počet těchto konkurentů stoupá, zvyšuje se i míra rivality na daném trhu. Vysoká rivalita pak nutí

jednotlivé firmy ke snižování nákladů na výrobu, či ke snaze co nejvíce využít své výrobní kapacity. Bariéry vstupu a výstupu z odvětví jsou vysoké. [9], [11]

Obrázek č. 4. zobrazuje grafické znázornění Porterova modelu pěti konkurenčních sil.



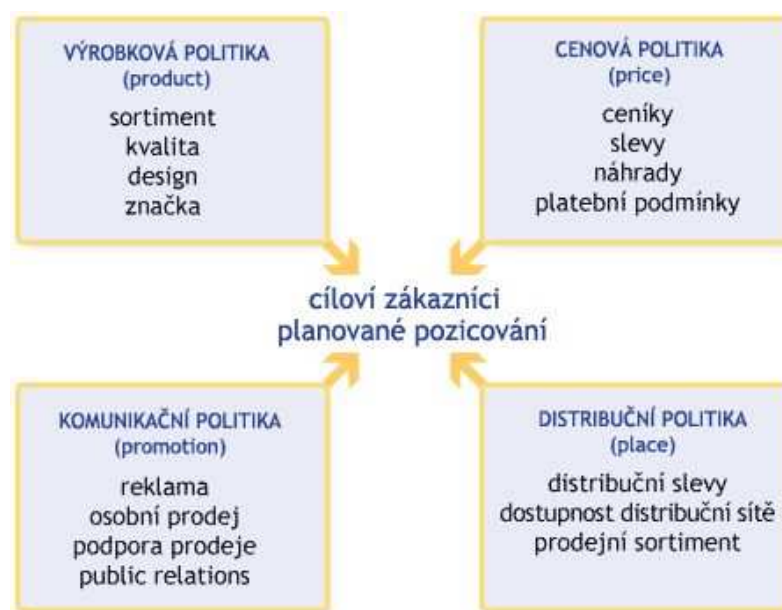
Obrázek 4. Porterův model konkurenčních sil [12]

## 4 MARKETINGOVÝ MIX

Lidé ve firmě, kteří mají na starosti marketing a s tím i spojenou prezentaci zboží a služeb zákazníkům, mají povinnost učinit spoustu rozhodnutí, ke kterým nezbytně potřebují mnoho nástrojů. Jedním z nich je marketingový mix, jenž je souhrnem marketingových strategických nástrojů používaných pro oslovení předem dané specifikované skupiny spotřebitelů. Mezi tyto nástroje patří produkt, jeho cena, propagace jinak řečeno prezentace produktu spotřebitelům a místo, kde se produkt prodává. Tyto nástroje označujeme také jako čtyři P, podle označení v angličtině - product, price, promotion, place. Všechny tyto prvky produkt, cena, distribuce, místo jsou součástí skládky a musí být s jinými prvky zkombinovány, protože žádná aktivita v marketingu sama o sobě není dostačující k tomu, abychom dosáhli svých vytyčených cílů.

O čtyřech P se ve firemní strategii mluví sice odděleně, ve skutečnosti jsou na sobě tyto nástroje zcela závislé. Jakákoli rozhodnutí, jež se týkají ať už produktu, ceny, propagace či místa mají na sebe navzájem velký vliv a fungují tak říkajíc „ruku v ruce“. Pro získání konkurenční výhody musí odborní marketingoví pracovníci ve firmě pečlivě namíchat tyto prvky marketingového mixu tak, aby uspokojovali specifické potřeby jednotlivých cílových trhů. [13]

Grafické zpracování marketingového mixu znázorňuje obrázek č. 5.



Obrázek 5. Marketingový mix

Zdroj: [14]

## 4.1 Produkt

Produkt může být cokoli, co může být prostřednictvím směny nabízeno k prodeji. Jedná se o zboží, služby, myšlenky, místa a osoby. Produkt je kombinací více prvků důležitých pro jeho úspěch na trhu. Do této části marketingového mixu patří design a obal a fyzické vlastnosti výrobku a v neposlední řadě služby s ním spojené.

## 4.2 Cena

Cena znamená stanovení určité hodnoty produktu. Je to suma, kterou musí zákazník zaplatit za požadovaný výrobek či službu. Pomocí ceny se také dá zvýšit zájem spotřebitele o daný produkt, příkladem je zahájení snížení ceny, tzv. výprodeje výrobku, nebo naopak její zvýšení nad rámec zvyklostí spotřebitele. Druhá varianta má za úkol sdělit zákazníkovi, že se jedná o vysoce kvalitní výrobek, či dokonce o špičku v dané oblasti. Cena je důležitá pro vytvoření hodnotové nabídky produktu.

## 4.3 Místo

Místo představuje dostupnost produktu pro zákazníka dle jeho potřeb a přání. Tento nástroj marketingového mixu souvisí s distribučními kanály, kterými rozumíme několik firem, které mají za úkol dostat zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli.

## 4.4 Propagace

Prostřednictvím propagace jsou zákazníci informováni o produktech a zároveň povzbuzováni k jejich koupi. Propagace má mnoho různých forem – osobní prodej, reklamy v televizi, billboardy, kupony, veřejné prohlášení, tiskové reklamy atd. Snahou propagace je sdělit zákazníkům hodnotou nabídku. [13]

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 FIRMA KOVONAX, S.R.O.



Obrázek 6. Logo firmy Kovonax, s. r. o.

### 5.1 Základní informace

**Obchodní název firmy:** Kovonax, spol. s r. o.

**Předmět činnosti firmy:** výroba kovového nábytku

**Sídlo firmy:** Sušilova 477, 768 61 Bystřice pod Hostýnem

**Telefon:** +420 573 378 379

**Email:** kovonax@knet.cz

**Web:** www.kovonax.cz

**IČO:** 46345949

### 5.2 Profil firmy

Firma Kovonax, s. r. o. se řadí mezi tradiční české výrobce kovových židlí, otočných sedaček, křesel, jídelních a konferenčních stolů, věšáků a lůžek. Do současné produkce patří i výroba školního nábytku na zakázku pro základní, střední i vysoké školy. Patří zde zejména školní lavice, stoly, sestavitelné i pevné sedačky a židle. Stálým sortimentem je výroba ordinačních, rentgenových a asistentských otáčecích sedaček, pevných i polohovacích nemocničních lůžek včetně zábran, vzpřimovacích hrazd a toaletních vozíků pro zdravotnictví. Nezanedbatelný objem produkce představuje kancelářský a kongresový sedací chromovaný i lakovaný kovový nábytek z trubek a profilů. Firma využívá také technologii galvanovny nejen pro svoje výrobky, ale také k chromování dílců do automobilového průmyslu a subdodávky pro dodavatele interiéru a vybavení hypermarketů a různých institucí. Předností všech produktů firmy je nejen bezpečná

a praktická konstrukce, spolehlivost, kvalita zpracování, jednoduchá manipulace ale zároveň i snadná údržba.

Firma Kovonax, s. r. o. vyrábí produkty nejen pro zákazníky z České republiky, ale svou produkci také směřuje do spousty zemí Evropské Unie, Ruska, Bulharska, Běloruska a Ukrajiny. Výhodné umístění průmyslového areálu ve středu města Bystřice pod Hostýnem a zároveň na křižovatce silnic spojujících města Zlín, Kroměříž, Přerov, Hranice na Moravě, Valašské Meziříčí a Vsetín je pro firmu nezanedbatelnou výhodou.

### 5.2.1 Výrobní portfolio

V závodě v Bystřici pod Hostýnem se vyrábí kovový nábytek, který je svou konstrukcí a funkcí vhodný především pro tyto účely:

#### 1. Kanceláře

- židle a křesla otočná
- židle kovové klasické
- křesla s plynovými pery
- stoly

#### 2. Školní nábytek

- školní židle pro žáky a předškolní zařízení
- stoly pro žáky do učeben
- počítačové stolky pro počítačové učebny
- otočné židle a křesla do sboroven a kanceláří
- věšáky na šaty

#### 3. Zdravotnické zařízení, ordinace lékařů a čekárny

- nemocniční lůžka mechanická a elektrická
- pečovatelská lůžka mechanická a elektrická
- otočné židle, křesla a stoly pro ordinace
- otočné židle pro zubní lékaře
- rentgenové sedačky
- židle a speciální lavice do čekáren
- věšáky na šaty

#### 4. Společenské místnosti a sály

- kovové židle umožňující stohovatelnost



- kovové židle s prvky pro spojování do řad
- kovové stoly pro kavárny a sály
- kovové stoly se sklápěcí podnoží
- televizní a konferenční stolky

#### 5. *Speciální nábytek pro hotely a kavárny*

- stojany na odložení oděvů
- stojany pro na šaty pro prodejny a obchodní domy
- stojany na kufry

#### 6. *Zakázková výroba do zahraničí*

- kovový nábytek
- kovové podnože chromované
- kovové podnože lakované
- kovové podnože surové

### 5.2.2 Organizační struktura

Řídící orgány společnosti sídlí stejně jako podnik v Bystřici pod Hostýnem. Útvary jsou přizpůsobeny liniově-štabnímu systému řízení a jsou tvořeny:

- **útvarem ředitele společnosti** zajišťujícím sekretariát jednatelů a ředitele, úsek řízení jakosti a úsek závodní stráže a bezpečnosti práce;
- **útvarem finančního a technického náměstka** zajišťující plánování a kalkulace, financování a platební styk, ceny, vedení účetnictví, evidenci práce a mezd, personální činnosti a správu informační soustavy. Dále tento útvar zahrnuje hospodářskou správu, nákup a skladování zásob, dopravu, investiční činnost a údržbu, logistiku, expedici, technickou přípravu výroby a operativní koordinaci výrobně technického procesu;
- **útvarem obchodního náměstka** zahrnujícím prodejní činnost pro export i tuzemsko, zakázkový prodej, řízení maloobchodní prodejní činnosti;
- **útvarem vedoucího výroby** zahrnujícím organizaci, plánování a řízení výroby, technickou přípravu výroby, inovaci, konstrukci a zavádění výroby.

Grafické znázornění organizační struktury firmy Kovonax, s. r. o. je uvedeno v příloze P I.

### 5.3 Historie a současnost firmy

Firma Kovonax, s. r. o. byla založena v Bystřici pod Hostýnem v roce 1908, jejím zakladatelem byl podnikatel Robert Slezák, který jako první začal opatřovat povrch výrobků galvanickou vrstvou ve složení měď, nikl, chrom. Vnik společnosti Kovonax, s. r. o. byl ovlivněn rozvojem průmyslu v daném regionu na přelomu 20. století. První dodávky byly určeny pro již v té době velmi známou firmu TON, a. s. se sídlem v Bystřici pod Hostýnem, která se zabývala výrobou ohýbaného nábytku.

Důležité časové milníky v historii společnosti Kovonax, s. r. o.:

**1908** - podnikatel Robert Slezák si pronajal zámečnickou dílnu, v níž zahájil výrobu kování pro dřevěný nábytek;

**1921** - zakoupeny nové prostory a zahájení průmyslové výroby kovových výrobků a kovového nábytku;

**1927** - vznikla vlastní firemní prodejní síť otevřením prodejny v Brně, později i v Olomouci, Bratislavě a Ostravě;

**1948** - Robert Slezák, výroba kovového nábytku byla znárodněna;

**1950** - podnik byl začleněn do národního podniku Kovona Karviná;

**1958** - působnost firmy stanovena do podniku Kovona Lysá nad Labem;

**1992** - po privatizaci firmu koupila společnost Kovonax, s. r. o. vytvořena příbuznými původního majitele Roberta Slezáka a managementem.

Podnik se po roce 1992 přizpůsoboval novým tržním podmínkám, kdy po otevření trhů v Evropě vzniklo náročné konkurenční prostředí. Došlo k rekonstrukci budov, úpravě technologické návaznosti, plynofikaci závodu, výměně a modernizaci strojů a technologie. Ke galvanově byla pořízená nová technologie vysoce ekologického zneškodňování odpadních vod. Investice do automatických pil na dělení kovů, brousících strojů, programově řízené ohýbačky, stavitelné zakružovačky a svářečního automatu doplnily technologii běžných ohýbaček, lisů, soustruhů a fréz. Pro povrchovou úpravu byly postaveny nové moderní zařízení na odmašťování kovů a nástřik práškových plastových hmot. Vývoj, konstrukce, plánování a řízení výroby je řízeno pomocí kompaktního systému počítačové sítě.

Podnik prošel celkovou restrukturalizací, adaptoval se na nové podmínky, je plně technologicky funkční a jeho výrobní činnost odpovídá platným předpisům včetně ekologických norem. Splňuje certifikovaný systém řízení jakosti je doplňován o další mezinárodně respektované normy. Mezi obchodníky s nábytkem, architekty a návrháři interiérů je podnik znám a také mnozí výrobci nábytku kompletují svou produkci židlemi, křesly, stoly a věšáky ze sortimentu Kovonax, s. r. o. Předností je souběžná sériová a zakázková výroba, která se přizpůsobuje přáním zákazníků.

#### **5.4 Současná vize, strategie a cíle firmy**

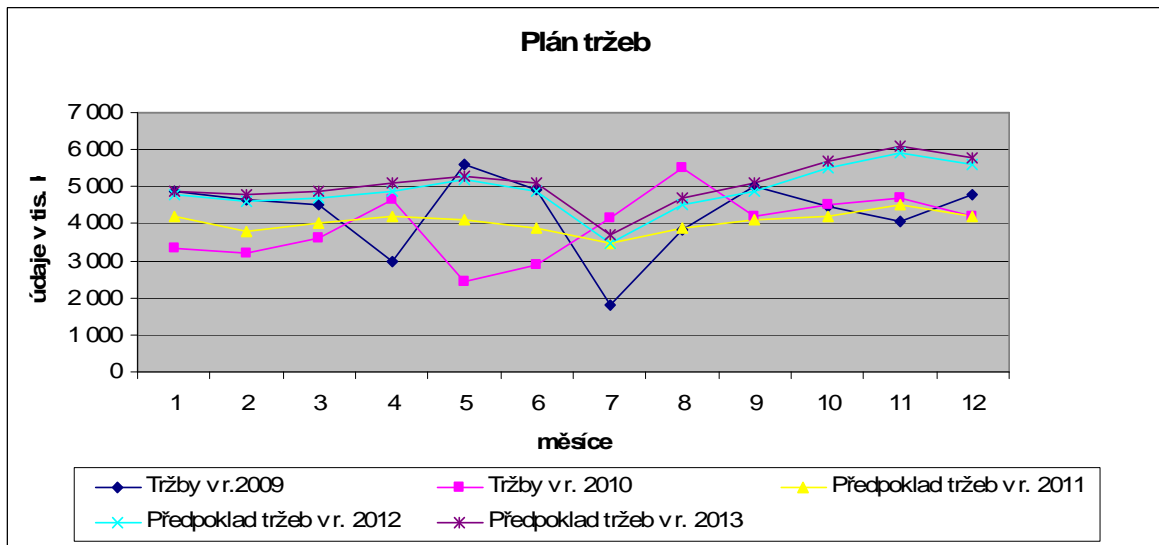
Cílem společnosti je zajištění spokojenosti zákazníka a maximální kvality při výrobě individuální i sériové produkce tak, aby se podnik neustále přizpůsoboval měnícímu se trhu a za pomoci vyvážené finanční politiky a zkvalitňování kolektivu zaměstnanců byl v souladu se současným potenciálem zajištěn jeho perspektivní vývoj.

Principy vedení společnosti:

- kvalita práce, základní přístup ke každé činnosti;
- plnění požadavku zákazníků, nedílná součást každodenní činnosti všech zaměstnanců;
- partnerské vztahy s dodavateli a odběrateli, základ vzájemně výhodné spolupráce
- trvalá prosperita firmy, záruka sociálních jistot spolupracovníků;
- pozitivní prostředí a podmínky k osobnímu rozvoji, základ dobrého vztahu k firmě;
- ekonomická a ekologická sounáležitost firmy a regionu, prospěch oboustranného rozvoje;
- přizpůsobení se normám evropského práva ve výrobě, prodeji a životním prostředí.

Prioritním cílem firmy Kovonax, s. r. o. je také dosažení předem stanoveného plánu tržeb. Firma si stanovila tento plán, který je uvedený v grafu č. 1., na časové období v rozsahu tří let.

Graf 1. Plán tržeb firmy Kovonax, s. r. o.



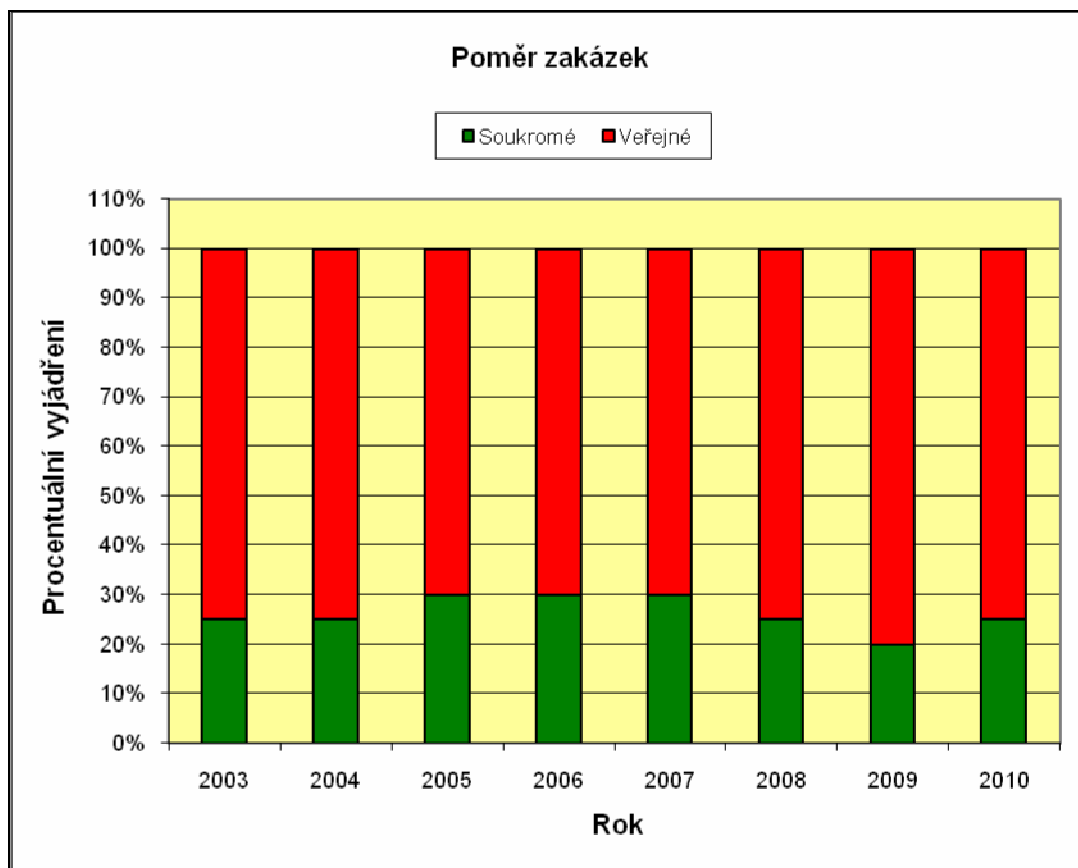
Zdroj: [15]

## 5.5 Obchodní politika

Trvalým trendem v obchodní politice firmy Kovonax, s. r. o. je hledání nových odbytových směrů a spolupráce se stálými obchodními partnery při pokračujícím podílu přímého prodeje na celkovém odbytu. Celkový systém prodeje používá pět cenových úrovní a také smluvní ceny pro mimořádné objednávky. Odpovídající úroveň komunikace a včasnost uspokojení zákazníků ze strany obchodního oddělení firmy přispívá k jejich stabilizaci.

Firma Kovonax, s. r. o. se zabývá výrobou produktů pro soukromé odběratele, ale odbyt zboží je směřován i do veřejných sektorů. Poměr veřejných a soukromých zakázek, které firma dostává od svých odběratelů, jsou znázorněné v grafu č. 2. Informace potřebné k jeho zpracování jsem získala od managementu firmy Kovonax, s. r. o.

Graf 2. Poměr soukromých a státních zakázek firmy Kovonax, s. r. o.



Zdroj: [15]

Výraznou většinu prodeje zboží realizuje podnik prostřednictvím středně velkých a malých tuzemských, ale i zahraničních odběratelů.

Tuzemský prodej je realizován prostřednictvím:

- **obchodních zástupců**, zabývajících se prodejem nábytku, s nimiž jsou uzavírány podrobné smlouvy o obchodním zastoupení firmy Kovonax, s. r. o., na trhu s nábytkem;
- **stálých velkoodběratelů** nakupujících za výrobní ceny na základě ročních kupních smluv zahrnujících podmínku nadlimitního obratu stanoveného pro dané období;
- **obchodních organizací**, právnických i fyzických osob realizujících nákup nábytku za účelem jeho dalšího prodeje;
- **maloobchodního prodeje** v podnikových prodejnách společnosti Kovonax, s. r. o. všem ostatním subjektům pro jejich vlastní potřebu a užití.

Zahraniční odběratelé představují tyto skupiny:

- **výrobní organizace**, které svůj sortiment doplňují o výrobky firmy Kovonax, s. r. o., případně odebírají kovové kostry výrobků a dílce pro vlastní kompletaci a prodej;
- **obchodní organizace**, které neodebírají celý sortiment, ale specializují se na určitý obor, jako jsou dodávky pro zdravotnictví, školství, sociální ústavy, případně na dodávky kancelářského nábytku při vybavování bank, pojišťoven, hotelů a úřadů;
- část výrobní náplně představuje **galvanická povrchová úprava** a zakázky na chromování výrobků pro jiné výrobce rovněž směřující z převážné části na export, nebo zvyšující se podíl produkce dílců, koster a sestav vyráběných dle dokumentace a požadavku zákazníka.

### 5.5.1 Odbytové směry a smluvní zajištění prodeje

Výběr smluvních odběratelů je prováděn podle množstevní strategie a nákladovosti produkce. Podnik proto třídí své odběratele do skupin v členění na zahraniční a tuzemské odběratelé, zákazníky nakupující běžný sortiment typové výroby a obchodní a výrobní partnery poptávající individuální výrobu na zakázku. Základním kritériem je stálost obchodních vztahů a velikost odběru. Nejdůležitějším principem pro prodej je stálá komunikace.

Firma Kovonax, s. r. o. provádí ovlivňování odběratele a jeho rozhodování při nákupu výrobků, které jsou v jeho sortimentu tím, že už při konstrukci (základní části produkce) uvažuje o jeho funkci. Vývoj poptávky na trhu se však mění a podnik pravidelně přehodnocuje optimální nabídku i využití stávajících kapacit stabilitou smluvních vztahů.

### 5.5.2 Významné reference

- **vybavení nemocničních zařízení v ČR** - Fakultní nemocnice Motol, Praha 5, Slezská nemocnice Opava, Dětská nemocnice Brno, Nemocnice Krnov, Nemocnice LDN Roztoky, Nemocnice Brandýs nad Labem, Fakultní nemocnice Ostrava, Nemocnice Havlíčkův Brod, Rehabilitační ústav Hrabyně, Nemocnice Litomyšl, Domov důchodců Radkova Lhota.



Obrázek 7. Vybavení nemocničních zařízení v ČR

- **vybavení významných úřadů a institucí v ČR** - Ministerstvo národní obrany Praha: vybavení vojenských posádek a centrálního skladu - vojenská nosítka a lehátka; Červený kříž Praha, Obvodní soud Česká Lípa, Supermarket TESCO ČR, Policie České republiky: vybavení služeben, Kulturní dům Pardubice, Úřad vlády ČR, Vysoká vojenská škola Vyškov.



Obrázek 8. Vybavení významných úřadů a institucí

- **vybavení zahraničních provozoven** - Rakousko: letiště Schwechat Vídeň, Rakousko: vybavení autoškol ve Vídni, Slovensko: Domov pro seniory Košice, Slovensko: Nemocnice Trenčín, Slovensko: Nemocnice Bojnica, Slovensko: Supermarket TESCO v Bratislavě, Piešťanech.



Obrázek 9. Vybavení zahraničních provozoven

## 5.6 Politika jakosti

Firma Kovonax, s. r. o. realizuje výrobky na základě vlastního návrhu, vývoje a technické dokumentace. Kovonax, s. r. o. uplatňuje a udržuje systém managementu jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001: 2001, ČSN EN ISO 13485: 2003 a neustále se snaží zlepšovat jeho efektivnost. Od aplikování zásad managementu jakosti všemi zaměstnanci společnosti je očekávaný prospěch v různých formách a to výrazné uspokojení potřeb zákazníků, stabilní postavení na domácím a zahraničním trhu, zvyšování obratu, snižování provozních nákladů, zvyšování produktivity práce, zvyšování způsobilosti a výkonnosti zaměstnanců včetně jejich spokojenosti a zvýšení účinnosti řízení.

## 5.7 Vztah k životnímu prostředí

Podnik dodržuje veškeré platné normy v oblasti životního prostředí. Dle prověření, které provedla Česká inspekce životního prostředí, oblastní inspektorát Olomouc, na dodržování zákona č. 125/1997 Sb. Podnik při své celkové činnosti, v celém procesu nákupu, výroby a prodeje, nemá negativní vlivy na životní prostředí. [15]



## 6 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Firmu Kovonax, s. r. o. podle I. Horákové lze zařadit do *odvětvového pojetí konkurence*, což znamená, že konkurenční firmy na trhu nabízejí stejné či obdobné výrobky. Nedílnou součástí úspěchu každé firmy je nepřetržité sledování konkurence, která nabízí na daném trhu tento podobný produkt, a zároveň předvídání možného ohrožení ze strany konkurenčních firem. Důležité je nejen neustálé porovnávání výrobků a cen s konkurencí, ale i srovnávání způsobu propagace či využití prodejních cest.

Firma Kovonax, s. r. o. provádí sledování vývoje konkurence především na výstavách a veletrzích, kterých se pravidelně zúčastňuje. Zde zjišťuje a zároveň porovnává kvalitu výrobků, ceny ale i způsob propagace. Další informace o konkurenčních podnicích získává Kovonax, s. r. o. od svých velkoodběratelů, dále také hodnocením ekonomické situace jednotlivých firem. Dostupné informační zdroje pro toto hodnocení jsou účetní uzávěrky v obchodním věstníku, ze kterých je možné vyčíst důležité údaje o objemu produkce jednotlivých konkurentů.

Důležitými faktory pro provedení analýzy konkurence v odvětví jsou počet prodejců a stupeň diferenciac, stupeň globalizace, bariéry vstupu a výstupu z odvětví, vertikální integrace a nákladová struktura.

**Počet prodejců a stupeň diferenciac** - firma Kovonax, s. r. o. podle struktury odvětví patří do skupiny monopolistické konkurence. Podnik se tedy na trhu střetává s velkým množstvím výrobců, kteří nabízejí diferencované produkty. Tyto konkurenční firmy se zaměřují na určitou skupinu odběratelů a snaží se uspokojit jejich potřeby a přání originálním způsobem. Firma Kovonax, s. r. o. se od své konkurence snaží odlišit například zakázkovou výrobou tzv. „na míru“, množstevními slevami při vysokém odběru produkce, špičkovou kvalitou a v neposlední řadě se snaží konkurovat cenou, což je v této struktuře odvětví velmi důležité.

**Stupeň globalizace** - podnik se svou produkcí směřuje do celé řady zemí Evropské Unie. Své zboží vyváží na Slovensko, do Německa, Polska, Rakouska a Maďarska. Dále do zemí mimo Evropskou Unii – Chorvatska, Běloruska, USA a Ruska.

**Bariéry vstupu a výstupu z odvětví** - bariéry vstupu a výstupu u monopolistické konkurence téměř neexistují. Firma Kovonax, s. r. o. při vstupu na trh výroby kovového nábytku nepotřebovala žádné patenty, ochranné a obchodní známky, individuální

podmínky nebo práva, která by zvýhodňovala jednoho prodávajícího v produkci daného typu nebo skupiny zboží před ostatními.

**Vertikální integrace** - firma Kovonax, s. r. o. si většinu svých produktů vyrábí sama, pouze část výrobků nakupuje od externích dodavatelů a to například produkty z dřevěného, či textilního materiálu potřebné pro zhotovení finálního výrobku. Firma své zboží dodává do spousty zahraničních zemí. Její distribuční systém však není tak vyspělý, proto využívá v tomto směru distribučních cest firmy TON, a. s., čímž šetří především náklady na dopravu.

**Nákladová struktura** - náklady na výrobu firmy Kovonax, s. r. o. jsou velmi vysoké, což je dáno především vysokou cenou výrobního materiálu. Fixní náklady jako mzdy zaměstnanců, ceny za energie a výše zmíněné ceny surovin se zvýšily v posledních letech především v důsledku vzniku celosvětové ekonomické krize. Firma Kovonax, s. r. o. byla v roce 2009 nucena snížit počet zaměstnanců nejen v administrativě, ale i ve výrobě, což logicky snížilo objem její produkce. Snaží se i nadále o redukci nákladů ve všech procesech výroby, od jejího plánování, testování, realizování, propagaci výrobků až po dodání zboží konečnému spotřebiteli.

Tuzemské konkurenční prostředí firmy Kovonax, s. r. o. je velmi silné. Mezi tuzemskými výrobci kovového nábytku je pro firmu největší konkurenční výhodou vlastní galvanovna, která je využívána k technologii galvanického pokovování povrchu výrobků. Ostatní výrobci nábytku, kteří mají poptávku po využití této technologie v rámci jejich výrobního sortimentu, využívají k této technologii kooperace s ostatními podniky, například právě spolupráci s firmou Kovonax, s. r. o. S kapacitou 1 100 m<sup>2</sup> takto upraveného povrchu kovového nábytku za měsíc v jedné směně zaujímá Kovonax, s. r. o. čelní místo v ČR. Žádná z konkurenčních firem vyrábějící na tuzemském trhu nábytek s galvanicky pokovenými prvky nemá zavedenou technologii galvanického pokovování.

Zahraniční firmy, které dodávají své zboží na český trh, představují pro firmu Kovonax, s. r. o. silnou konkurenci. Nelze však přesně zjistit, zda daní zahraniční výrobci nabízejí galvanicky pokovené prvky nábytkových souprav zhotovené v rámci vlastní galvanovny, nebo v kooperaci s jinými specializovanými subjekty. Druhá varianta se však jeví jako častější. Informace o konkurenci v zahraničí mapuje firma Kovonax, s. r. o. pomocí internetového průzkumu, účasti na tuzemských i mezinárodních veletrzích a absolvování různých výběrových řízení. Konkurenční nebezpečí v zahraničí představují hlavně levné

dovozy galvanicky upravených kovových částí nábytku z Číny, Turecka, Polska, Itálie a Slovenska. Výrobci z Číny a Turecka pro firmu Kovonax, s. r. o. představují největší konkurenci především v cenové oblasti. Se svými režijními náklady a levnými nákupy, jsou schopné vyrábět a uvádět na trh velmi levné zboží s méně kvalitní galvanickou úpravou povrchu. Naopak ostatní uvedení konkurenti z Polska, Slovenska a Itálie představují cenově i kvalitativně srovnatelné zboží. V této oblasti zákazníci upřednostňují lepší servis, který jim firma Kovonax, s. r. o. nabízí.

Podnik Kovonax, s. r. o. se zaměřuje na tzv. mezeru na trhu, kterou představuje poptávka po „retro“ provedení sedacího nábytku a snaží se ji zaplnit. Konkurence v tomto výrobním sortimentu je v současné době poměrně nízká.

## **7 ANALÝZA FIRMY KOVONAX, S. R. O.**

V této analytické části bakalářské práce se zaměřím na detailní zhodnocení současné pozice firmy Kovonax, s. r. o. na trhu. Pro získání informací k analýze společnosti využiji dva druhy analýz, jedná se o SWOT analýzu a Porterův pěti faktorový model analýzy konkurence. V poslední části charakterizují jednotlivé nástroje marketingového mixu.

### **7.1 SWOT analýza**

Pomocí SWOT analýzy se budu snažit stanovit různé faktory působící uvnitř firmy, ale i z vnějšku. Provedu identifikaci silných a slabých stránek firmy a stanovení příležitostí a hrozeb, které mohou na trhu vzniknout. Nejprve provedu vnitřní analýzu, jež se týká silných a slabých stránek, dále se budu věnovat rozboru vnějšího prostředí, která obsahuje analýzu příležitostí a hrozeb.

#### **7.1.1 Silné stránky**

- produkt českého výrobce s vysokou kvalitou
- širší sortimentu
- výrobní kapacita
- plnění termínů
- vysoká úroveň komunikace s odběrateli
- kvalifikace pracovníků
- věrnost zaměstnanců
- technické vybavení
- vztahy se zákazníkem
- schopnost reagovat na poptávku
- pružnost a přizpůsobivost
- znalost konkurence

#### **7.1.2 Slabé stránky**

- cenová konkurenceschopnost
- vysoké skladové zásoby
- vysoké náklady na jednotku produkce
- motivace pracovníků

- vysoká konkurence v oboru
- finanční nestabilita

### 7.1.3 Příležitosti

- spolupráce s velkými odběrateli
- využívání chyb konkurence
- nalezení nových tržních segmentů
- nový směr kooperací
- navazování nových kontaktů

### 7.1.4 Hrozby

- silná konkurence v odvětví
- doznívající ekonomická krize
- slabá pozice vůči dodavatelům
- rizika na straně odběratelů
- zvyšování cen energií
- kursový vývoj

### 7.1.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Firma Kovonax, s. r. o. musí využít všech svých silných stránek, jimiž disponuje k eliminaci slabých stránek, ale také příležitostí, které se jí na trhu naskýtají, ke snížení hrozeb. Pro zhodnocení skutečných předností a slabín by bylo efektivní porovnat slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby firmy s firmami konkurenčními. Většina podniků však tyto interní informace nerada zveřejňuje, proto se tomuto porovnání nemůžu ve své práci věnovat. Ve vyhodnocení SWOT analýzy bych chtěla rozvést výše uvedené body silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku Kovonax, s. r. o.

Mezi nejdůležitější silné stránky podniku patří získané poznatky a zkušenosti s tvarováním a ohýbáním kovových dílců a technická dokonalost této činnosti. Dále velmi vysoká úroveň kvality výrobků, jejichž povrch je upraven galvanickým pokovením-chromováním a dokončený aplikací práškových plastových barev, které mají dlouholetou historickou tradici. Firma Kovonax, s. r. o. využívá těchto svých silných stránek při tzv. zákaznickém řízení firmy při uspokojování potřeb a přání náročnějších odběratelů. Prostřednictvím těchto velkoodběratelů firma vybavuje svými výrobky například školy, banky, hotely,

úřady a pojišťovny. Tyto zakázky jsou uskutečňovány běžnými pracovními úkoly a jsou realizovány na základě požadavků zákazníků. Při uzavírání zakázkových smluv jsou požadavky a přání odběratelů zadávány jednotlivým útvarům, oddělením nebo pracovníkům a součástí smluv je především stanovení obsahu a postupu při realizaci objednávek.

Do slabých stránek podniku patří cenová konkurenceschopnost, kdy firma Kovonax, s. r. o. není schopná cenou konkurovat velkým firmám v odvětví, protože náklady podniku jsou značně vyšší a její objem produkce naopak nižší. Snížení ceny výrobků by bylo na úkor kvality produktů, což si firma Kovonax, s. r. o. nemůže dovolit. Další slabou stránkou firmy je nevýhoda nižšího využívání již existujících kapacit, která souvisí se současnou převahou nabídky konkurenčních zahraničních velkosériových výrobců podobného sortimentu kancelářského sedacího nábytku. Následkem této odbytové bariéry je zdražování finální výroby, jehož důvodem jsou větší fixní náklady na jednotku produkce.

Velkou příležitostí pro firmu je snaha o využívání chyb konkurenčních firem, to znamená, že firma Kovonax, s. r. o. by měla svým zákazníkům vytvořit odlišnou nabídku, od nabídky konkurence. Například pokud konkurenční podnik nabízí podobné výrobky, měla by se firma u těchto výrobků snažit přidat vždy něco navíc. Tím může být zvýšení kvality produktu, nadstandardní služby, množstevní slevy, věrnostní bonusy atd. Další velkou příležitostí je možnost spolupráce s velkými odběrateli v oblasti kooperací, např. s podniky Linet s. r. o., TON a. s., Hanák nábytek a. s. a také nový směr kooperací s velkými interiérovými firmami. Společnost se dále může snažit oslovovat nové zákazníky a nalézat tak nové tržní segmenty, které pro konkurenční firmy nejsou atraktivními, nebo podniků pro pokrytí této poptávky je na trhu nedostatek. V tomto směru je pro Kovonax, s. r. o. velkou příležitostí získávání zakázek na povrchovou úpravu. Pro firmu je také důležité dostat informace o produktech do podvědomí zákazníků a následné navazování nových kontaktů, což může provádět přímou prezentací výrobků na veletrzích a výstavách.

Jako hrozbu pro firmu Kovonax, s. r. o. vidím silnou konkurenci v odvětví, která je také způsobená vstupem ČR do EU spolu se změnami ekonomického prostředí. Dále doznívající ekonomická krize, která může způsobit další pokles objednávek a ztrátu dalších odběratelů, je značnou hrozbou pro společnost. Podnik disponuje slabou pozicí vůči dodavatelům, která způsobuje nemalou hrozbu, ve formě zvyšování cen materiálu a úpravami dodacích podmínek z jejich strany. Stejně jako dodavatelé, však firmu můžou

ohrožit i odběratelé v souvislosti s jejich platební neschopností. Nermalou hrozbou je však i zvyšování cen energií, potřebných pro její chod a také změny v kursovém vývoji.

## 7.2 Porterův pěti faktorový model analýzy konkurence

V této části se pokusím rozpoznat a co nejdůkladněji popsat rozbor pěti konkurenčních sil, které ovlivňují ceny, nutné investice podniku, náklady a v neposlední řadě výnosnost odvětví. Pomocí Porterova pěti faktorového modelu analýzy konkurence se pokusím specifikovat pět konkurenčních sil působících na firmu Kovonax, s. r. o., jimiž jsou:

- vyjednávací síla kupujících;
- vyjednávací síla dodavatelů;
- hrozba vstupu nových konkurentů;
- hrozba substitutů;
- konkurenční rivalita.

### 7.2.1 Vyjednávací síla kupujících

Kupující, kteří mají na trhu velkou moc, způsobují snížení či dokonce ztrátu potencionálních zisků, kterých se firma Kovonax, s. r. o. pokouší dosáhnout. Značné procento z celkového odbytu firmy pro ni představuje velký počet malých zákazníků, kterými disponuje. Nejdůležitějšími zákazníky jsou však pro podnik zahraniční a tuzemští velkoodběratelé. Tito velkoodběratelé nakupují od firmy Kovonax, s. r. o. obrovské množství zboží, což je pro ni velmi zajímavé, protože je zaměřena především na sériovou výrobu. Na druhou stranu však požadují značné slevy, čemuž nemůže vyhovět, protože je to pro ni v mnoha případech neúnosné. Na firmu Kovonax, s. r. o. mají největší vliv zahraniční nákupní centra, které působí na českém trhu, protože si ceny přímo diktují a podnik se pak s nimi musí nějakým způsobem vyrovnat.

Výše zpracovanou analýzu bych ještě ráda doplnila o největší domácí a zahraniční odběratele firmy Kovonax, s. r. o. V současné době se mezi ně řadí podniky:

- Linet, s. r. o. (Česká republika);
- Kovonax Slovakia, s. r. o. (Slovenská republika);
- Nelo AB (Švédsko), Inter S. I. T. (Německo);
- Anpol Andrzej Polański (Polsko);
- CBR S. I. A. (Lotyšsko).

### 7.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Velkou vyjednávací sílu v odvětví výroby kovového nábytku mají i dodavatelé vstupních surovin. Pro firmu Kovonax, s. r. o. je základem pro její výrobu hutní materiál, u něhož především v poslední době docházelo k značné nestabilitě cen. Tato skutečnost způsobila, že naplánované zisky společnosti ve stanoveném období razantně klesly. Český trh hutního materiálu ovlivňuje pouze nízký počet producentů, kteří mají nepatrnou konkurenci. I přesto že jeden z dodavatelů nabízí nízké a pro firmu Kovonax, s. r. o. proto velmi zajímavé ceny, přechod od stávajících dodavatelů k novým je velice náročný. Důvodem je vysoká cena distribuce dodávaného materiálu. Nezanedbatelná a velmi důležitá je taky pružnost dodávek, což je předností především českých dodavatelů.

Analýzu vyjednávací síly dodavatelů bych chtěla ještě doplnit o současné největší zahraniční a tuzemské dodavatele podniku Kovonax, s. r. o.:

- TON - Energo, a. s. (Česká republika);
- Kovobel, a. s. (Slovenská republika);
- StabilusRomania S. R. L. (Rumunsko);
- Rameta (Polsko);
- IntercableVerlag AG (Švýcarsko);
- Inter S. I. T. (Německo).

### 7.2.3 Hrozba substitutů

Nejbližší náhražkou kovového chromovaného nábytku je povrchová úprava dokončená práškovým vypalovacím lakem. Tento produkt je sice levnější, ale jeho životnost je poměrně kratší než u pochromovaného nábytku. Technologie úpravy povrchu kovového nábytku chromováním má podstatně vyšší odolnost proti poškození jeho povrchu. Trendem dnešní doby je návrat spotřebitelů k chromovanému kovovému nábytku, především z toho důvodu, že v některých provozech je jeho nahrazení za lakovaný nemožné. Těmito provozy jsou především restaurace, nákupní centra a další místa s velkou frekvencí lidí a v neposlední řadě provozy s nároky na vyšší hygienu jako například nemocnice, pečovatelské domy atd.

### 7.2.4 Konkurenční rivalita

V odvětví nábytkářského průmyslu je konkurence velmi vysoká. Mezi největší konkurenty firmy Kovonax, s. r. o. patří podniky ze zahraničí. Ti největší výrobci pochází z Itálie,



Polska, Turecka a v poslední době hlavně z Číny. Kvalita zboží od těchto producentů je však nízká, firmě Kovonax, s. r. o. proto konkurují především cenou. Dnešní doba je nicméně taková, že spousta zákazníků dává přednost nižší ceně před kvalitou.

## **7.3 Marketingový mix**

### **7.3.1 Produkt**

Firma Kovonax, s. r. o. se zabývá výrobou kovového nábytku, povrchovou úpravou kovů a kovodělnou činností. Společnost realizuje výrobky na základě vlastního návrhu, vývoje a technické dokumentace. Výrobky jsou pravidelně inovovány a ty, které již nejsou žádány, se průběžně z nabídky vyřazují. Do výrobního portfolia společnosti patří přes 150 druhů produktů ze sortimentu kancelářského, školního a nemocničního nábytku. Dále speciální nábytek pro hotely, prodejny a společenské místnosti.

Důležitou součástí produkce společnosti je zakázková výroba, která tvoří každoročně zhruba 20 % z celkového objemu výroby. V neposlední řadě se firma Kovonax, s. r. o. podílí na produkci dílů pro finální výrobek jiné firmy, spolupracuje například se společností TON, a. s. Dále firma kooperuje v oblasti chromování.

Hlavními materiály, které jsou používány při výrobě, jsou kov, plast, dřevo, sklo a melanin. Při povrchové úpravě se používá chrom či lak a při čalounění kůže, koženka, látka nebo plast. Firma Kovonax, s. r. o. nabízí svým odběratelům výběr z 26 druhů látek, 4 druhů plastu, 20 druhů koženek a 8 druhů desek. Neustále se však snaží tuto nabídku rozšiřovat a přizpůsobovat přáním a potřebám svých zákazníků.

Stimulaci odbytu svého zboží provádí podnik Kovonax, s. r. o. pomocí inovování designu, ergonomie sezení, vysoké úrovně jakosti a doplňkových slev.

### **7.3.2 Cena**

Jedním z nejdůležitějších prvků marketingového mixu, který zákazníci nejvíce sledují, je cena. Firma Kovonax, s. r. o. se snaží na základě celé řady faktorů stanovit její optimální výši, která souvisí s cenovou strategií a také s celkovými cíly podniku. Mezi tyto faktory patří třeba ceny konkurenčních firem, fáze životního cyklu výrobku, poptávka na trhu atd.

Produkty podniku Kovonax, s. r. o. můžeme zařadit mezi zboží střední a vyšší cenové hladiny a jejich velkou konkurenční výhodou je vysoká úroveň kvality. Tímto předčí převážně konkurenci ze zahraničí. Největší část z objemu tržeb představují výrobky

společnosti spadající do kategorie nízké cenové hladiny, kterými jsou například klasické, pevné, kvalitní židle, určené pro velký objem zákazníků.

Systém prodeje realizuje pět cenových úrovní - čtyři cenové úrovně a ceny smluvní pro mimořádné objednávky. Firma Kovonax, s. r. o. při stanovení prodejních cen pro jednotlivé druhy spotřebitelů používá tyto pravidla:

- **fyzické osoby** - pro konečné spotřebitele je základní cena stanovena podle ceníku. Kupní smlouva se v tomto případě neuzavírá;
- **právnícké osoby a osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění** - spotřebiteli se poskytuje sleva 10 % na odběr zboží. Kupní smlouva se opět neuzavírá. Tato sleva platí také pro veřejné instituce, jako jsou školy, nemocnice, sociální a zdravotnické organizace.
- **právnícké osoby se smluvním vztahem** - odběratelům, kteří v uplynulém nebo běžném roce odebrali výrobky za více jak 100 000 Kč bez DPH je poskytována sleva 15 % z ceny. Tato sleva platí i pro veřejné zakázky. Slevu z ceny ve výši 20% získávají spotřebitelé, kteří v minulém nebo běžném roce nakoupili zboží za více jak 150 000 Kč bez DPH. V obou případech je uzavírána kupní smlouva.

Se základní cenou je uskutečňováno zhruba 5 % tržeb, za slevu ve výši 10 % je realizováno asi 10 % tržeb, se slevou 15 % zhruba 20 % tržeb. Slevy s nejvyšší hodnotou 20 % a smluvní ceny tvoří největší část tržeb firmy.

V současné době firma Kovonax, s. r. o. nemůže zvyšovat ceny svých výrobků, které jsou už tak dost vysoké, kvůli značnému množství konkurenčních firem v odvětví. Ze strany zahraniční konkurence přichází obrovský tlak na cenu, především ze zemí západní Evropy, naopak ve východní Evropě nejsou tlaky na cenu vyvíjeny v tak vysoké intenzitě.

### 7.3.3 Místo

Firma Kovonax, s. r. o. svojí nabídkou oslovuje nejen tuzemské spotřebitele, ale i zahraniční zákazníky z celé Evropy a zámoří. Vývoz pak činí zhruba 30 % z celkové ročního odbytu a mezi rozhodující země patří Slovensko, Rakousko, Polsko, Německo, Maďarsko, Bělorusko, Chorvatsko a USA. Prodej svého zboží podnik uskutečňuje prostřednictvím přímých i nepřímých distribučních cest.

Podíl koncových zákazníků na tržbách je 5 %, pokud zahrneme i veřejné organizace jako jsou školy, nemocnice, sociální zařízení atd., tvoří součást tržeb ve výši 20 %. Zbytek zahrnují fyzické a právnické osoby nakupující zboží za účelem dalšího prodeje.

Pomocí vlastní sítě maloobchodních jednotek firma realizuje více jako třetinu svého odbytu zboží. Těchto prodejen využívají hlavně koncoví zákazníci, drobní obchodníci, designéři a architekti pro uskutečnění zakázek bank, úřadů, hotelů, škol, pojišťoven, nemocnic atd. Předností těchto maloobchodních jednotek je zpětná vazba, odborná komunikace s profesionálními zaměstnanci a realizace atypických požadavků spotřebitele, což velké obchodní domy nejsou schopny poskytnout.

Nároky spotřebitelů na komunikaci a především včasnost dodávek zboží v poslední době značně stouply. Zboží firmy Kovonax, s. r. o. je možné objednat klasickou nebo elektronickou poštou, telefonicky či faxem, nebo přímo v sídle podniku nebo v jakékoli jeho maloobchodní prodejně.

#### 7.3.4 Propagace

Základním nástrojem firemní propagace je výběr účasti na významných veletrzích a výstavách. Firma se pravidelně prezentuje na mezinárodních veletrzích spotřebního zboží a veletrzích výrobců a dodavatelů zdravotnické techniky v Brně. Podnik střídavě vystavoval nábytek na Mezinárodním veletrhu nábytku v Kolíně nad Rýnem, Poznani, Opole, Nitře, Praze a dalších výstavách menšího významu. Pro propagaci jsou využívány reklamní spoty v různých rozhlasových stanicích, videokazety, propagační CD, inzerce v odborném tisku, periodikách i různé formy oslovení konečných spotřebitelů a obchodních organizací pomocí individuálně i hromadně rozesílaných nabídkových letáků. Významným propagačním nástrojem jsou vlastní internetové stránky a jejich průběžná aktualizace zahrnující i speciální nabídky. Každoročně firma Kovonax, s. r. o. investuje zhruba 5 % z celkových nákladů na propagaci svého zboží.



Obrázek 10. Prezentace pro obchodní zastoupení, [16]

## 8 PŘEDSTAVENÍ HLAVNÍCH KONKURENTŮ

Firma Kovonax, s. r. o. se zabývá výrobní činností, jejíž produkty mají na českém trhu velmi dobré uplatnění. Proto firma Kovonax, s. r. o. disponuje velkým množstvím konkurentů v daném odvětví produkce. Zaměřila jsem se na odvětví výroby nemocničního zařízení a školního nábytku, protože tato část produkce tvoří nejvyšší odbyt pro firmu. Pro porovnání firmy s konkurencí jsem z tohoto důvodu vybrala pouze čtyři největší konkurenty, kteří pro společnost Kovonax, s. r. o. znamenají největší hrozbu.

Firmy jsem vybírala po konzultaci s pracovníkem odbytového oddělení firmy Kovonax, s. r. o. a poté jsem začala shromažďovat potřebné informace k analýze konkurenčního prostředí firmy.

Vybrané konkurenční firmy jsou tyto:

- SEZAME CZ, s. r. o.
- ALBA METAL, s.r.o.
- ESO R - MARKET, s. r. o.
- SANTAL, s. r. o.

### 8.1 Firma SEZAME CZ, s. r. o.



Obrázek 11. Logo firmy SEZAME CZ, s. r. o.

**Předmět činnosti firmy:** výroba a oprava lékařských přístrojů a zdravotnických potřeb

**Sídlo firmy:** Erbenova 62, 703 00 Ostrava - Vítkovice

**Web:** [www.sezame.cz](http://www.sezame.cz)

**IČO:** 25850121

Firma Jan Vrobel - Sezame vznikla v roce 1990 se zaměřením na výrobu kompenzačních pomůcek pro postižené občany. Její zakládající členové vycházeli z dlouholetých poznatků

a zkušeností, které získali v podniku Meta Ostrava. V krátké době společnost rozšířila tento program na vybavování nemocničních a pečovatelských zařízení.

Nyní jsou hlavními produkty polohovací lůžka, noční stolky, vozíky, lehátka, křesla a nábytek zdravotnického sektoru. V roce 1999 se firma transformovala na společnost Sezame CZ, s. r. o. se stejným zaměřením.

Cílem společnosti Sezame CZ, s. r. o. je vyvíjet, vyrábět a prodávat výrobky na úrovni světové špičky trhu zdravotnických prostředků, při zachování vysokého standardu kvality a trvalé spokojenosti zákazníka. [17]

## 8.2 Firma ALBA METAL, s. r. o.



Obrázek 12. Logo firmy ALBA METAL, s. r. o.

**Předmět činnosti:** výroba a oprava lékařských přístrojů a zdravotnických potřeb, zámečnictví

**Sídlo firmy:** Mlýnská 459, 691 46 Ladná

**Web:** [www.alba.cz](http://www.alba.cz)

**IČO:** 46964321

Historie firmy Alba Metal, s. r. o. se datuje od prosince roku 1989. Od roku 1992 byla založena společnost s ručením omezeným. Jedná se o ryze českou rodinnou firmu. Od roku 1994 společnost zpracovává kovy v nově renovované zóně lehkého průmyslu v obci Ladná u Břeclavi. Tato průmyslová zóna se nachází v nepatrné blízkosti rakouských a slovenských hranic, jen několik desítek metrů od dálničního a železničního koridoru Praha - Brno - Bratislava - Vídeň.

Společnost Alba Metal, s. r. o. působí ve vlastním areálu o celkové rozloze 70 000 m<sup>2</sup> a cca 6 000 m<sup>2</sup> zastřešených výrobních ploch. Firma je organizačně rozdělena do tří samostatných divizí tak, aby byla maximálně zajištěna flexibilita výroby.

Od roku 1995 firma na divizi Ocelové konstrukce vyrábí a montuje ocelové haly s širokým spektrem využití. Haly využívají zákazníci pro skladování materiálů v průmyslu a zemědělství, nebo jako sportoviště pro tenis, parkurové skákání nebo třeba floorball. Opláštění firma provádí z technické textilie, ze sendvičových panelů nebo trapézových plechů. Od roku 2003 firma zastupuje izraelskou firmu Diuk Arches a prodává jejich samonosné haly. Dále firma vyrábí a montuje párty stany, které si zákazníci mohou i pronajmout za účelem pořádání soukromých nebo firemních akcí, výstav, zahradních akcí a podobně.

Divize Drátěné výztuže vznikla v roce 1998 a zabývá se tvarováním drátu CNC technologií. Při výrobním procesu je drát ze svitku rovnán, dělen na přesné délky a následně CNC technologií tvarován do složitých 3D ohybů. Většina výrobků je využívána jako výztuž do autosedaček renomovaných výrobců automobilů jako Škoda, VW, Audi, Ford, Porsche, Suzuki, Volvo, Renault, Opel, a další. Firma také vlastní špičkovou robotickou technologii na různé typy svařování těchto dílů. Divize Zdravotnicka vyrábí nemocniční lůžka, vyšetřovací lehátka a příslušenství již od roku 1992. Firma tak patří mezi stabilní dodavatele zdravotnického vybavení v České republice, na Slovensku a v některých státech východní Evropy. Mezi zákazníky patří nemocnice, domovy důchodců, soukromé praxe lékařů a další zdravotnická zařízení. Od roku 2008 rozšířila své portfolio výrobků o nerezový nábytek a operační stoly pro veterinární medicínu.

Společnosti je nositelem certifikace ISO 9001: 2008, ISO/TS 16949: 2009, ISO 14001: 2004. Certifikátu na výrobu ocelových konstrukcí, certifikátu na stavbu malých plavidel a jednotlivých certifikátů na výrobu zdravotnických zařízení. [18]

### 8.3 Firma ESO R - MARKET, s.r.o.



Obrázek 13. Logo firmy ESO R-MARKET, s. r. o.

**Předmět činnosti firmy:** výroba dřevěného a kovového nábytku

**Sídlo firmy:** Záhlinická 811, 768 24 Hulín

**Web:** [www.eso-rmarket.cz](http://www.eso-rmarket.cz)

**IČO:** 49966626

Předností firmy Eso R-Market, s. r. o. je to, že jako jedna z prvních firem, které se zabývají vybavováním škol, začala vyrábět nábytek, který je barevně laděn do pestrých kombinací a vytváří ve školách atmosféru veselého pojetí školního života.

Hlavním důrazem při dodávkách je využití zkušeností ze spolupráce s Ministerstvem školství a to se zaměřením na minimalizaci škodlivin a zvláště na vyloučení formaldehydu z materiálů, které jsou použity na výrobu nábytku pro zařízení kam firma Eso R-Market, s. r. o. dodává své výrobky, eventuelně výrobky, které nakupuje, mají potřebné Atesty na zdravotní nezávadnost.

Firma Eso R-Market, s. r. o. je mimo výrobu nábytku orientována na vlastní výrobu školních židlí, lavic a sama vyrábí posluchářenské sedačky. Zakázky, které firma Eso R-Market, s.r.o. realizovala, byly splněny vždy v požadované kvalitě a stanoveném termínu. Společnost je přímým dovozcem nábytku a zařízení z Itálie. [19]

## 8.4 Firma SANTAL, s. r. o.



Obrázek 14. Logo firmy SANTAL, s. r. o.

**Předmět činnosti firmy:** výroba dřevěného, kovového a plastového nábytku

**Sídlo firmy:** Jiráskova 738/II, 379 01 Třeboň

**Web:** [www.santal.cz](http://www.santal.cz)

**IČO:** 42408121

Santal s. r. o. je česká rodinná firma a jako výrobní a obchodní společnost působí na trhu již od roku 1991. Od této doby se postupně stala jedním z největších výrobců školního nábytku v České republice. Zabývá se výrobou komplexního nábytkového vybavení škol, ale i kanceláří, ubytovacích zařízení a kuchyní. Sídlo firmy se spolu s výrobními prostory o rozloze 3500 m<sup>2</sup> nachází v jižních Čechách, ve městě Třeboň. Disponuje širokou sítí dealerů po celé České republice a mezi její partnery patří firmy z Rakouska, Německa, Belgie, Itálie a Nizozemska. [20]



## 9 POROVNÁNÍ KONKURENTŮ

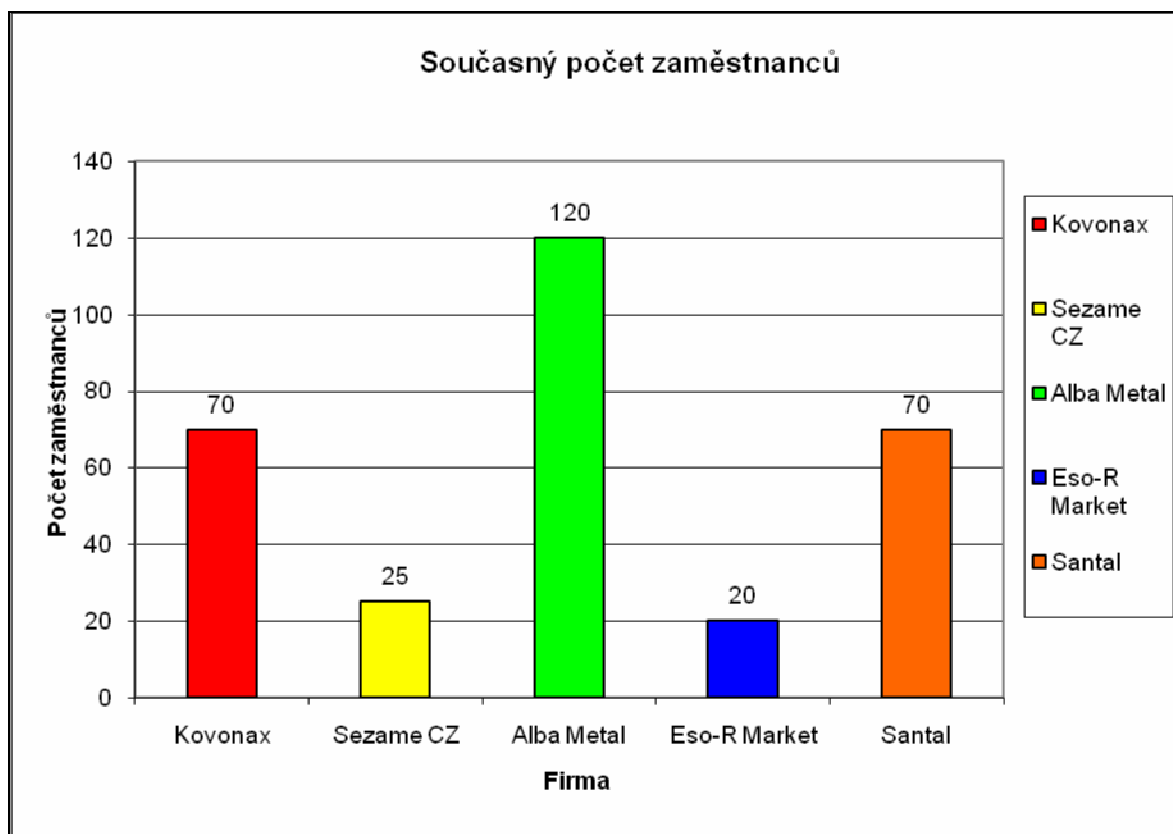
Po představení čtyř hlavních konkurentů firmy Kovonax, s. r. o., jež se zabývají výrobou školního nábytku a nemocničního zařízení, bych se dále chtěla věnovat jejich vzájemnému porovnání podle hledisek, o kterých jsem dokázala získat důležité informace. Firmu Kovonax, s. r. o. budu srovnávat s konkurencí podle počtu zaměstnanců, podle tržeb, hospodářského výsledku, podle ceny produktů a dodací lhůty.

### 9.1 Podle počtu zaměstnanců

Nezanedbatelnou strategickou výhodou pro každou společnost je špičkově vyškolený personál s bohatými zkušenostmi a dovednostmi v oboru. Proto dle mého názoru by si firma měla vážit každého kvalitního zaměstnance, motivovat je k lepším výkonům a snažit se jim naopak zajistit dobré pracovní podmínky.

Do důležitých číselných charakteristik každé firmy patří údaje o počtu zaměstnanců, podle kterých se firma řadí do určité kategorie. Firma označovaná jako malá má zpravidla nejvíce 49 zaměstnanců, střední firma pak 50 - 249 zaměstnanců a velká společnost pak disponuje počtem nad 250 pracovníků.

Graf 3. Počet zaměstnanců ve firmách v roce 2011



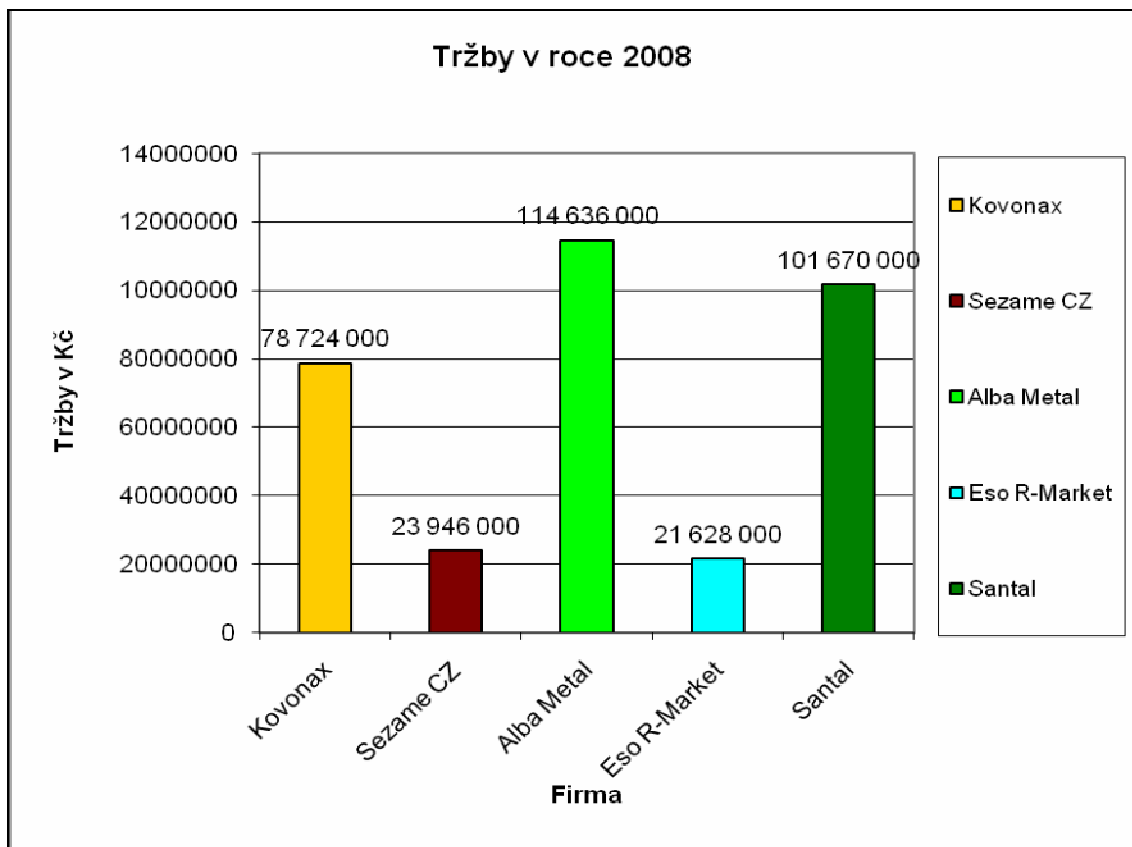
Současný stav počtu zaměstnanců uvedený v grafu je pouze orientační, u žádné z firem se mi tento údaj přesně nepodařilo zjistit. Pomocí e-mailu jsem se však dostala alespoň k orientačním číslům.

Z grafu č. 3. tedy vyplývá, že firmu Kovonax, s. r. o. můžeme zařadit podle počtu zaměstnanců do kategorie středních firem, stejně tak jako společnost Santal, s. r. o. a Alba Metal, s. r. o. Naopak podniky Eso-R Market, s. r. o. a Sezame CZ, s. r. o. se svým počtem 20 a 25 zaměstnanců řadíme do kategorie malých firem.

## 9.2 Podle tržeb

Do další číselné charakteristiky každého podniku patří výše tržeb za daný rok, která se samozřejmě každoročně mění podle ekonomických podmínek firmy a jejího okolí. Jak si jednotlivé firmy vedou na trhu, můžeme však podle tohoto ukazatele pouze odvodit. V této části provedu porovnání tržeb za rok 2008 firmy Kovonax, s. r. o. s jejími hlavními konkurenty. Informace pocházejí z dostupných internetových zdrojů a interních materiálů firmy Kovonax, s. r. o. Je zde zařazeno celé výrobní portfolio uvedených firem.

Graf 4. Tržby vybraných konkurenčních firem za rok 2008



Zdroj: [21]

Jak jsem uvedla již výše, ve své analýze hlavních konkurentů firmy Kovonax, s. r. o. jsem se zaměřila pouze na dva výrobní segmenty a to zdravotnické zařízení (Sezame CZ, s. r. o.; Alba Metal s. r. o.) a školní nábytek (Eso R-Market, s. r. o.; Santal, s. r. o.). Proto i výši tržeb jednotlivých firem za rok 2008 musím porovnat podle výrobního portfolia.

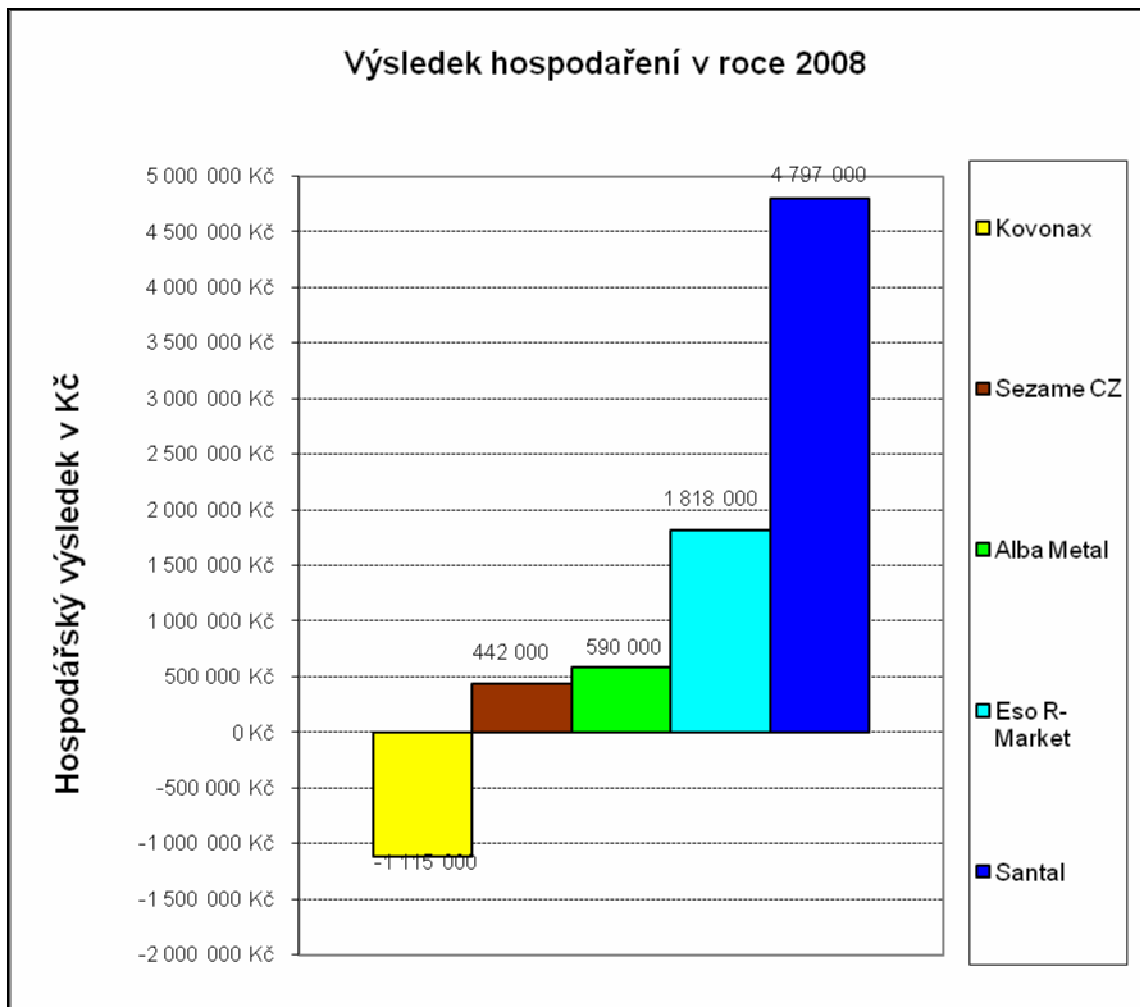
V první řadě se zaměřím na srovnání firmy Kovonax, s. r. o. s výrobcí zdravotnických potřeb, kde z grafu č. 4. jasně vyplývá, že společnost Alba Metal, s. r. o., s částkou 114 636 000 Kč, dosáhla ve sledovaném roce nejvyšších tržeb. Na druhém místě pak skončil Kovonax, s. r. o. s tržbami ve výši 78 724 000 Kč a firma Sezame CZ, s. r. o. obsadila třetí místo, se sumou 23 946 000 Kč. Nejvyšších tržeb ze skupiny výrobců školního nábytku za dané období dosáhl podnik Santal, s. r. o., jehož tržby činily 101 670 000 Kč, na druhém místě je opět firma Kovonax, s. r. o. a nejnižší výši tržeb získal podnik Eso R-Market, s. r. o. s částkou 21 628 000 Kč.

Výše tržeb jednotlivých firem je ovlivněna jejich velikostí, objemem produkce, marketingovou strategií a celou řadou dalších aspektů. Rychlé klesání tržeb může být následkem celé řady faktorů, které na výši tržeb působí. Ve firmě se například může objevit problém s včasným dodáním zboží, nespokojeností zákazníka s kvalitou výrobků nebo špatná komunikace jednotlivých podnikových oddělení. Na odvětvovém trhu se pak může objevit přímý konkurent, který nabízí srovnatelné výrobky za nižší cenu, vyšší kvalitu zboží, či poskytuje odlišné doplňkové služby.

### **9.3 Podle hospodářského výsledku**

Hospodářský výsledek každé firmy určuje v určitém časovém období její úspěšnost či neúspěšnost na trhu. Hospodářský výsledek je v ekonomice ale i v účetnictví pojmenováním pro rozdíl mezi výnosy, respektive tržbami a náklady firmy. Představuje proto zisk nebo ztrátu podniku za sledovaný časový horizont. Zisk je důležitou součástí poměrových ukazatelů, především nákladové rentability, rentability tržeb, vlastního kapitálu a rentability podniku.

Graf 5. Výsledek hospodaření vybraných firem v roce 2008



Zdroj: [21]

Z grafu č. 5. jasně vyplývá, že za rok 2008 měla nejnižší hospodářský výsledek firma Kovonax, s. r. o. se ztrátou 1 115 000 Kč. Příčinou záporného hospodářského výsledku jsou především vysoké náklady firmy, které v tomto roce dosahovaly částky 80 939 000 Kč. Důvodem takto vysokých nákladů může být ekonomická krize, která v tomto roce měla v ČR největší dopad na hospodářství a s ní spojené zvyšování cen vstupních materiálů, energií na výrobu atd. V neposlední řadě důsledkem této krize klesla kupní síla odběratelů a s tím i výnosy firmy Kovonax, s. r. o. V dalším roce si firma Kovonax, s. r. o. v rámci marketingové plánování stanovila cíl dosáhnout čistého HV v minimální výši 1 000 000 Kč. Tohoto cíle firma dosáhla, dokonce v několikanásobné výši a to částkou v hodnotě 8 111 000 Kč a to především díky prodeji velké části svého dlouhodobého majetku ve formě pozemků společnosti Lidl.

Firma Kovonax, s. r. o. je tedy v porovnání s výrobcí školního nábytku značně pozadu co se hospodářského výsledku týká. Nejlépe si v roce 2008 vedla společnost Santal, s. r. o., která dosáhla HV ve výši 4 797 000 Kč a je na první příčce i z celkového počtu srovnávaných firem. Druhý producent školního nábytku společnost Eso R-Market, s. r. o. se umístila hned na druhém místě se sumou 1 818 000 Kč. V roce 2009 však její HV klesl více než o polovinu na 757 000 Kč. Příčin může být spousta, například již výše zmíněná ekonomická krize, nebo případné zvýšení nákladů způsobené investicemi do výrobních zařízení, nových nemovitostí či nákladnějších oprav majetku firmy. O důvodech takto velkého poklesu HV však můžeme pouze spekulovat.

Podniky zabývající se výrobou zdravotnického zařízení ve sledovaném období dosáhly také kladného hospodářského výsledku. Firma Alba Metal, s. r. o. s částkou 590 000 Kč se umístila na prvním místě, v celkovém srovnání HV konkurenčních firem na třetím. V následujícím roce 2009 dokonce svůj HV téměř zdvojnásobila na 1 004 000 Kč. Společnost Sezame CZ, s. r. o. obsadila v kategorii výrobců zdravotnického zařízení druhou příčku a celkově zaujala mezi konkurenčními firmami předposlední, tedy čtvrté místo.

#### **9.4 Podle ceny produktů**

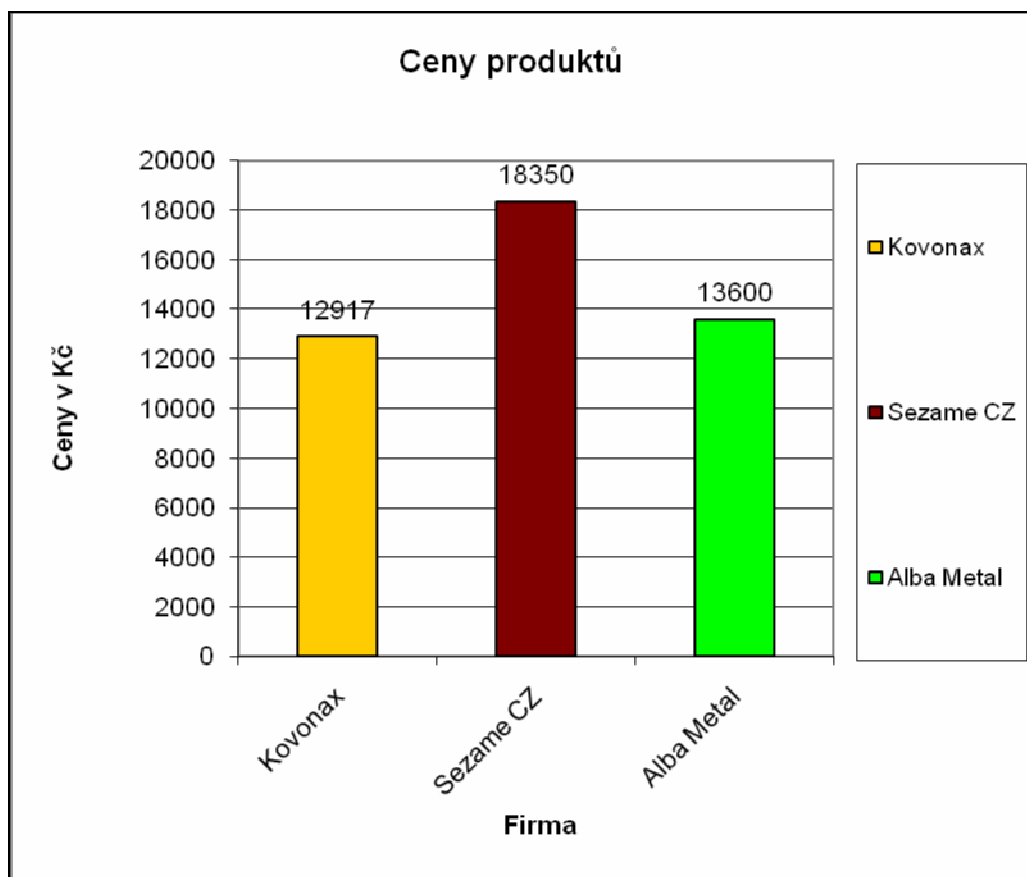
Cena je směnná hodnota statku nebo služby, tj. potřebná protihodnota pro získání zboží či služby ve směně. Cena je jedním z nejvýznamnějších marketingových nástrojů, který je obsažen v marketingovém mixu, protože jako jediný vytváří finanční prostředky. Výše ceny je závislá například na struktuře trhu, životním cyklu výrobku nebo platebních podmínkách. Konečná cena výrobku je pro spotřebitele nejdůležitějším faktorem rozhodování při nákupu. Její výše ovlivňuje zákaznickou volbu mezi nabídkami konkurence, proto se každá firma na konkurenčním trhu musí snažit cenovou výši svých výrobků přizpůsobit konkurenci. V případě tedy že cenu sníží jedna firma, musí ji snížit i druhá, pokud je v jejím zájmu udržet si krok s konkurencí. Každá firma tak musí pečlivě sledovat chování konkurence na trhu a s tím spojené stanovování cen podobných, snadno nahraditelných výrobků.

V této části mé bakalářské práce bych se chtěla věnovat porovnávání jednotlivých výše zmíněných konkurenčních firem podle ceny jejich produktů. V první části se zaměřím na srovnání firmy Kovonax, s. r. o. s producenty zdravotnického zařízení, kde jsem pro

srovnání vybrala obdobný produkt, který ve svém výrobním portfoliu mají všechny tři porovnávané společnosti. Detaily o produktu jsou přesně popsány v příloze P II.

Informace o cenách výrobků jsem získala z interních informací firmy Kovonax, s. r. o. Výši cen produktů konkurenčních firem jsem zjistila pomocí e-mailů, telefonátů i internetových stránek. Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Graf 6. Ceny vybraných výrobků producentů zdravotnického zařízení bez DPH



Předmětem komparace v grafu č. 6. je nemocniční mechanické lůžko, ceny jsou uvedené bez příslušenství, které každá firma nabízí k tomuto výrobku. Jedná se o matraci, zábradlí, hrazdy a infuzní stojany. Nejvyšší cenu 18 350 Kč za tento výrobek nabízí firma Sezame CZ, s. r. o., druhé místo má firma Alba Metal, s. r. o. s výší ceny 13 600 Kč a nejnižší směnnou částku 12 917 Kč za výrobek nabízí firma Kovonax, s. r. o. Rozdíly ve výši cen nemocničního mechanického lůžka jsou dány především drobnými odlišnostmi tohoto výrobku, protože žádná firma nevyrobí totožné produkty za stejné ceny. Náklady firmy na produkci, které se u každé z firem liší, jsou dány především použitím rozdílného výrobního materiálu či mzdovými náklady.

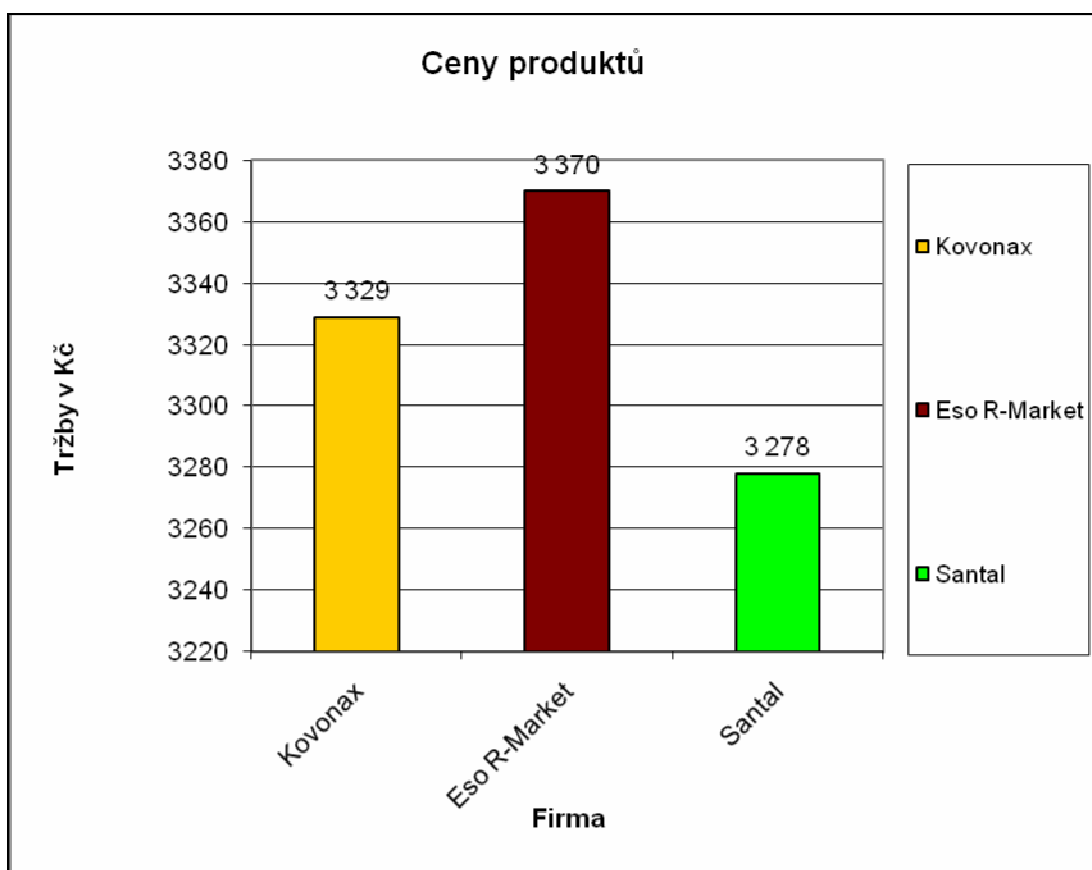
V druhé části porovnání firmy Kovonax, s. r. o. s konkurencí provedu komparaci cen produktů společností zabývajících se výrobou školního nábytku. Stejně jako v první části cenového srovnání konkurenčních firem jsem vybrala obdobný produkt, na jehož výrobu se zaměřují další tři společnosti. Podrobné informace o výrobku jsem opět uvedla v příloze P II.

Ceny uvedené v grafu č. 7. jsou součtem dvou výrobků každé firmy a to školní lavice a školní židle. Cenové údaje produktů samostatně jsou uvedeny v tabulce č. 1. Ceny jsou tentokrát uvedeny s DPH.

Tabulka 1. Ceny jednotlivých vybraných výrobků firem

Výrobek	Firma		
	Kovonax	Eso R-Market	Santal
Školní lavice	2 169,--	1 980,--	2 007,--
Školní židle	1 160,--	1 390,--	1 271,--

Graf 7. Ceny vybraných výrobků producentů školního nábytku bez DPH



Firma Santal, s. r. o. v kategorii školního nábytku nabízí nejnížší cenu výrobků. Celková cena za set školní lavice + školní židle je 3 278 Kč. Konkurenční firmy za tento set nabízejí poměrně totožné ceny s nepatrnými rozdíly ve výši několika desítek korun, kdy nejdražší

produkty má firma Eso R-Market, s.r.o., jejich celková cena je 3 370 Kč a těsně v závěsu se drží firma Kovonax, s. r. o. s cenou nabídkou ve výši 3 329 Kč.

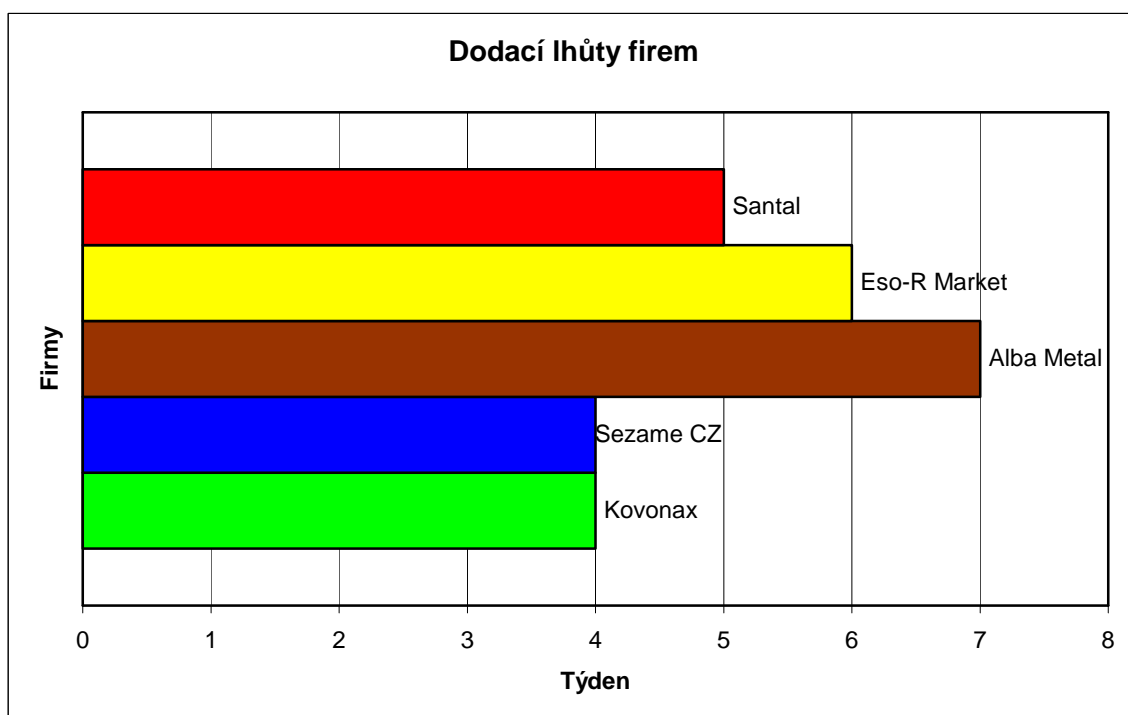
Minimální rozdíly v cenové nabídce při komparaci jednotlivých konkurenčních firem z oboru výroby školního nábytku jsou s největší pravděpodobností dány obdobným výrobním postupem a použitím totožných materiálů, kterými jsou v tomto případě bukové dřevo, ocel a plast. Všechny tři firmy nabízejí výše zmíněné produkty v několika barevných variacích.

## 9.5 Podle dodací lhůty

Při rozhodování o koupi produktů, je pro zákazníka kromě ceny a kvality výrobků důležitá taky doba trvání od zadání objednávky zboží po jeho dodávku. Čím rychleji je tak firma schopna zboží vyrobit a předat jej svému zákazníkovi, tím atraktivnější se pro něj stává. Krátká, rychlá a především včasná dodací lhůta se tak pro každou firmu může stát důležitou konkurenční výhodou.

V této části analýzy konkurenčních firem jsem se věnovala vzájemnému porovnání čtyř největších konkurentů v odvětví výroby školního nábytku a zdravotnického zařízení firmy Kovonax, s. r. o. Informace o časové délce dodací lhůty jednotlivých podniků jsem získala pomocí internetových stránek a e-mailů. Délka dodací lhůty je uvedena v týdnech.

Graf 8. Dodací lhůty vybraných firem v týdnech





Vzájemnou komparaci vybraných konkurenčních podniků s firmou Kovonax, s. r. o. jsem provedla podle hledisek, ke kterým jsem byla schopna získat potřebné informace. Srovnání jsem se však pokusila dále provést podle finanční analýzy, například rentability tržeb, obratu zásob či obrátky pohledávek, avšak materiály potřebné k těmto analýzám nebyly dostupné u všech porovnávaných subjektů. I přesto že každá firma má ze zákona povinnost tyto informace pravidelně zveřejňovat, spousta z nich tak přesto nečiní.

Jako další hledisko srovnání konkurence mě napadlo hodnocení úrovně internetových stránek, což by však v tomto případě bylo velice subjektivní, protože by se jednalo pouze o můj vlastní úsudek.

## 10 NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ

### KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY KOVONAX, S.R.O.

V dřívějších dobách bylo zvykem většiny lidí nakupovat nábytek, který jim vydržel po celý život. Kvalita těchto výrobků byla velmi vysoká, což se samozřejmě odráželo i v jejich pořizovací ceně. V České republice se však v posledních letech čím dál více prosazuje nový trend nákupu levného a tím pádem ve většině případů zároveň méně kvalitního nábytku ze zahraničí, především z Asijských zemí a Číny. Spotřebitelé dávají přednost modernímu zpracování z trendových materiálů a pestrým barvám. Vyžadují snadnou údržbu a především jednoduchou montáž nábytku.

Největšími konkurenty tohoto druhu zboží pro podnik Kovonax, s. r. o. na českém trhu jsou Asko nábytek, s. r. o. nebo Ikea.cz. Firma Kovonax, s. r. o. však těmto velkým řetězcům nemůže příliš konkurovat, pokud si chce zachovat stejnou kvalitu svých výrobků. Naopak menším firmám, z nichž ty, jež představují největší hrozbu konkurence v oblasti výroby školního a zdravotnického nábytku, jsem uvedla ve srovnání konkurenčních firem výše, může na českém trhu být velmi silným konkurentem. Současnou největší perspektivu firmy vidím v oblasti zvyšování podílu kooperace, výroby nových produktů a ve využívání technologie galvanického pokovení kovů.

V této části mé bakalářské práce se pokusím nastínit vhodné návrhy opatření na zlepšení konkurenceschopnosti firmy Kovonax, s. r. o., které ji zároveň můžou přinést zvýšení možnosti získání konkurenční výhody na trhu.

Firmě v první řadě doporučuji, aby se pokusila o snižování nákladů, což bezesporu patří mezi hlavní cíle každého podniku. Z grafu č. 5. je zřejmé, že firma Kovonax, s. r. o. mezi srovnávanými konkurenčními firmami disponuje nejnižším hospodářským výsledkem, ve sledovaném roce dokonce záporným. To bylo způsobeno především vysokými náklady, které podnik v tomto období vykazoval. Při tomto opatření by se tedy firma měla snažit jejich výši snížit, to by se však nemělo promítnout do kvality jejich produktů. Snižování nákladů by se tak mělo týkat především omezení spotřeby energií. Dále by se firma měla pokusit eliminovat množství odpadu z výroby či používat levnější obalový materiál.

Snížit náklady může společnost Kovonax, s. r. o. také pomocí nákupu nového strojního vybavení, které bude mít za následek zefektivnění celého výrobního procesu. Díky pořízení moderního výrobního zařízení se tak sníží náklady nejen na energii, ale především na mzdy zaměstnanců. Oba tyto návrhy přispějí k celkovému snížení nákladů na jednotku

produkce. Další perspektivu v eliminaci nákladů vidím v pravidelném školení zaměstnanců či používání kvalitních materiálů, surovin a polotovarů, které sníží počet reklamací nekvalitního zboží.

Firma již má velmi široké výrobní portfolio, avšak poptávka trhu po novém zboží nebude nikdy plně nasycena. Produkce dalších druhů výrobků tak může přilákat novou skupinu zákazníků a tím si podnik může zároveň rozšířit svůj podíl na trhu. Firma Kovonax, s. r. o. by se například mohla zaměřit na výrobu dětského nábytku, který je v poslední době čím dál více oblíbený. Dále doporučuji soustředění na produkci zdravotnického sortimentu, ve kterém má podnik díky složitější výrobě a vyšší přidané hodnotě určitou konkurenční výhodu proti výrobě základního zboží, ve které není schopna konkurovat zahraničním dovozcům především z Číny. Jejich prodejní ceny většinou nedosahují ani výše nákladů na materiál a suroviny potřebné pro výroby společnosti Kovonax, s. r. o.

Velice účinným nástrojem marketingového přístupu k potřebám zákazníků je ovlivňování inovace. Firma by se měla proto snažit o komunikaci mezi svými největšími velkoodběrateli a jejich manažery a zjišťovat tak jejich přání a potřeby. V neposlední řadě je taky pro ovlivňování inovace důležité sledovat současné trendy ve výrobě kovového nábytku, což je možné například prostřednictvím spolupráce s designéry, architekty či návrháři. Účastí na mezinárodních výstavách a veletrzích je možné dále zjistit informace o nejnovějších konstrukčních a technických poznacích světových výrobců.

Společnost Kovonax, s. r. o. sází na dlouholetou tradici na trhu a nabídku vysoké úrovně jakosti. Pro kvalitní vztahy se zákazníkem je však také důležitá důsledná komunikace, distribuce výrobků k zákazníkovi a služby za stálé ceny. Podnik by se tak měl například zaměřit na prohloubení systému výhod stupňovaných slev a poskytovat špičkový servis významným odběratelům. Pro stálé odběratele dále navrhuji zavést určitý systém výhod, kromě slevových a to například lepší platební podmínky, delší dobu splatnosti či dopravu zdarma.

Kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci jsou nepostradatelnou konkurenční výhodou. Podnik Kovonax, s. r. o. by se tak měla věnovat jejich odbornému zdokonalování, motivaci a v neposlední řadě jejich celkové spokojenosti. Odborné zdokonalování lze provádět prostřednictvím pravidelného školení. Motivace pracovníků je možná nejen pomocí finanční stimulace ale také pomocí možnosti seberealizace a u vedoucích zaměstnanců

možností růstu postavení v liniově štábní struktuře vrcholového managementu. O celkovou spokojenost zaměstnanců se postará především dobrý kolektiv či finanční prémie. Spokojenost a vhodná motivace zaměstnanců souvisí se spokojeností zákazníků, což se bezesporu projeví na její lepší pozici proti konkurenci.

Dostat se do podvědomí zákazníků je velmi důležitou prioritou pro každou firmu. Firma Kovonax, s. r. o. by proto měla část svých finančních prostředků investovat do propagace svých produktů. Měla by se především zaměřit na inzerci například v místních tiskovinách, v běžném denním tisku, v odborných časopisech zaměřených na tematiku bydlení či zařizování interiérů například časopisy Bydlení, Domov apod. Další možností propagace může být zatím příliš nevyužívaná venkovní reklama v podobě billboardu - jeden stojí

5 000 Kč/měsíc. Internetové stránky doporučuji doplnit o možnost vložení dotazu o zboží či poptávky, což spousta konkurenčních firem na svých stránkách již umístěné má.

Pro budoucí aktivity společnosti Kovonax, s. r. o. by mohlo mít pozitivní přínos také zavedení internetového obchodu. Vytvoření stránek stojí 8 000 Kč plus menší finanční výdaje na jejich obměňování. Toto opatření určitě ocení spousta zákazníků, protože nákup přes internet je v současné době u českých spotřebitelů čím dál více oblíbený. V neposlední řadě tento obchod podpoří úroveň distribuce a zvýší tak objem odbytu zboží.

Doufám, že moje návrhy opatření na zlepšení konkurenceschopnosti přinesou firmě Kovonax, s. r. o. určitý prospěch a zároveň zlepšení současné situace.

## ZÁVĚR

Analýza konkurenčního prostředí je nezbytnou součástí cíle každé firmy, jímž je zlepšení svého současného postavení na trhu. Pomocí zpracování této analýzy se podniky snaží o to, aby se vyrovnaly se stále se stupňujícím konkurenčním bojem, protože podceňovat konkurenci se v současné poměrně složité ekonomické situaci nevyplatí. Jedním ze základních faktorů působících na správný rozvoj, fungování a ziskovost firmy je včasná identifikace hlavních konkurentů a jejich strategií. Pokud se firmě podaří přesně určit její přímé konkurenty, může si pak snadněji vytyčit úspěšnou konkurenční strategii – útočnou či obrannou.

Úkolem mé bakalářské práce byla analýza konkurenčního prostředí podniku Kovonax, spol. s. r. o. Hlavním cílem mé práce byla aplikace moderních metod analýzy, jako je SWOT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a marketingový mix na konkrétní data a údaje firmy a porovnání hlavních konkurentů v oblasti výroby školního a zdravotnického sortimentu podle mnou stanovených hledisek. Na základě výsledků analýzy podniku a srovnání vybraných firem jsem doporučila návrhy opatření na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti Kovonax, spol. s. r. o.

V první fázi jsem se věnovala představení profilu podniku a stručné analýze jeho konkurenčního prostředí, kde jsem díky studiu odborné literatury a konzultace s vedením firmy zjistila, že podnik Kovonax, spol. s. r. o. na trhu ohrožují konkurenční firmy nabízející stejné či obdobné výrobky a řadí se tak do odvětvového pojetí konkurence. Dále zde uvádím zjištěné informace o stupni globalizace, bariérách vstupu a výstupu do odvětví, nákladové struktuře a vertikální integraci, což jsou důležité faktory pro provedení analýzy konkurence v odvětví. Zde je popsána i důležitá konkurenční výhoda, kterou představuje vlastní galvanovna využívaná k technologii galvanického pokovování povrchu výrobků. Žádná z konkurenčních firem vyrábějící na tuzemském trhu nábytek s galvanicky pokovenými prvky totiž nemá zavedenou tuto technologii. Tato konkurenční výhoda tedy umožňuje podniku diferencovat se od konkurence a získat tak význačné postavení na trhu.

Další kapitola je věnována zhodnocení současné pozice firmy pomocí SWOT analýzy, díky které jsem určila silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti firmy Kovonax, spol. s. r. o. Při zhodnocení této analýzy jsem dospěla k závěru, že podnik operuje s velkým množstvím silných stránek, kterými jsou především technická dokonalost a zkušenosti s tvarováním a ohýbáním kovových dílců, vysoká úroveň kvality výrobků, širší sortimentu,

kvalifikace pracovníků a schopnost reagovat na poptávku. Současný vývoj poptávky má vlivem celosvětové krize spíše stagující trend, nicméně firmě se daří udržovat stávající zákazníky a částečně i získávat zákazníky nové, zejména v zahraničí – Rusko, Německo, Švédsko, Anglie, Polsko, Holandsko a Slovensko. Ostatní trhy jsou svým podílem na celkovém objemu tržeb zanedbatelné.

V konkurenčním boji je také důležité, aby využila svých příležitostí, jimiž jsou například spolupráce s velkými odběrateli, nalezení nových tržních segmentů a další směr kooperací. Firma by se dále měla snažit o eliminaci slabých stránek, z nichž za největší považují neschopnost cenové konkurence a vysoké náklady na jednotku produkce.

Následující část mé práce se zabývá důkladným popisem rozboru Porterova pěti faktorového modelu konkurenčních sil, které ovlivňují ceny, nutné investice podniku, náklady a v neposlední řadě výnosnost odvětví. Zde jsem zjistila, že na podnik Kovonax, spol. s r. o. mají největší vliv zahraniční nákupní centra působící na českém trhu, z důvodu přímo stanovených cen, kterým se podnik musí přizpůsobit. Velkou vyjednávací sílu v odvětví výroby kovového nábytku mají dodavatelé vstupních surovin, především hutního materiálu. Nejbližší náhražkou zboží firmy je pak povrchová úprava kovového nábytku dokončená práškovým vypalovacím lakem, proto by se Kovonax, spol. s r. o. měl zaměřit na sledování konkurenčních firem zabývajících se tímto způsobem výroby. Co se týká konkurenční rivality, ta je v odvětví nábytkářského průmyslu velmi vysoká, kdy pro podnik představují největší hrozbu podniky ze zahraničí, jež vyrábějí zboží se značně nízkými náklady.

V poslední části analýzy společnosti Kovonax, spol. s r. o. jsou podrobně popsány jednotlivé nástroje marketingového mixu, jenž je souhrnem marketingových strategických nástrojů požívaných pro oslovení předem dané specifikované skupiny spotřebitelů. Je zde definováno tzv. pět P, pomocí kterých se firma snaží dosáhnout svých vytyčených cílů.

Při srovnání čtyř hlavních konkurentů jsem se zaměřila pouze na dva druhy výrobního sortimentu – školní nábytek a zdravotnické zařízení. Zde jsem zjistila, že firma Kovonax, spol. s r. o. v daném roce vykazovala srovnatelnou výši tržeb, avšak hospodářský výsledek již byl záporný díky vysokým nákladům. Z toho tedy vyplývá, že nezáleží na velikosti tržeb ve sledovaném období, ale na hospodářském výsledku firmy, který odráží její schopnost či neschopnost tržního úspěchu. V cenové komparaci s konkurencí podnik Kovonax, spol. s r. o. dopadl velmi pozitivně, protože výše cen vybraných produktů jsou

srovnatelné s konkurenčními firmami. Nejkratší dodací lhůtu svých výrobků slibuje firma Sezame CZ, s. r. o. a Kovonax, spol. s. r. o. v délce trvání maximálně čtyř týdnů.

Po zpracování konkurenční analýzy prostředí podniku Kovonax, spol. s. r. o. jsem dospěla k závěru, že je nutné, aby firma přijala řadu opatření na zlepšení její pozice na trhu, díky kterým bude schopna udržet krok se stále narůstající konkurencí v odvětví. Společnost by se měla věnovat především pokusu o snižování nákladů například pomocí omezení spotřeby energií nebo nákupem nového strojního vybavení. Dále je pro ni velmi důležité udržení si kvality současných produktů, které nabízí ve svém výrobním portfoliu, a nepřetržitě se snažit o různé inovace a technologické vylepšení současných výrobků. Firma Kovonax, spol. s. r. o. by se mohla zaměřit na výrobu dětského nábytku a soustředit se na zdokonalení produkce zdravotnického sortimentu. V neposlední řadě je také nadmíru důležité sledovat současné trendy ve výrobě kovového nábytku, což je možné například prostřednictvím spolupráce s designéry, architekty či návrháři.

V konkurenčním boji je nepostradatelnou zbraní proti silné konkurenci nabídka speciálních výhod a nadstandardních služeb nabízených spotřebiteli. Podnik může například prohloubit systém stupňovaných slev, vylepšit platební podmínky, zavést delší dobu splatnosti či dopravu zdarma.

Kovonax, spol. s. r. o. musí věnovat velkou pozornost podpoře prodeje a propagaci svého zboží, což je nedílnou součástí pro zvýšení odbytu a následného získání většího tržního podílu. Firma by se proto měla zaměřit například na inzerci v místních tiskovinách, běžném denním tisku, odborných časopisech, nebo na využívání venkovní reklamy v podobě billboardu. Nejvyšší pozitivní přínos pro společnost však vidím v zavedení internetového obchodu, který bezesporu zvýší objem odbytu produktů firmy a podpoří úroveň distribuce.

Firma Kovonax, spol. s. r. o. se snaží svou odbytovou a výrobní náplní reagovat na současnou restrukturalizaci zdravotnictví, snižování lůžkového fondu nemocnic a rozšiřování lůžek následné péče, výstavbu domů s pečovatelskou službou, domovů seniorů a penzionů pro starší spoluobčany a probíhající slučování škol v důsledku úbytku žáků. Dále změněným armádním potřebám při její plné profesionalizaci a celkovým přesunům zaměstnanců veřejné správy a jejich potřebě obnovy kancelářského nábytku.

## RESUMÉ

Der Grund des Erfolges jeder Firma auf dem Markt ist die Überwachung der Konkurrenz und das Bestreben mit der Konkurrenz Schritt zu halten. Dank der Kenntnis der Konkurrenz kann die Firma die konkrete Konkurrenzstrategie festlegen. Für jede Firma ist es auch wichtig ihre starken und schwachen Seiten, Gelegenheiten und Drohungen auf dem Markt zu kennen. Dank diesen Kenntnissen kann die Gesellschaft einen günstigen Konkurrenzvorteil eher finden.

Das Ziel dieser Arbeit war die Verarbeitung der Analyse der Konkurrenz der Firma KOVONAX GmbH. Diese Firma beschäftigt sich mit der Produktion von Metallmöbeln und ihre Geschichte reicht bis in das Jahr 1908. Der erste Schritt bei der Verarbeitung dieser Arbeit war das Studium der Fachliteratur. In dem theoretischen Teil beschreibe ich die Grundbegriffe Konkurrenz und Konkurrenzfähigkeit, SWOT Analyse, Porters Fünffaktorenmodel und Marketingmix.

In der Einleitung des praktischen Teils beschreibe ich die Firma KOVONAX GmbH und widme mich der Konkurrenzanalyse dieser Firma. Mit der Hilfe der SWOT Analyse habe ich das innere und das äußere Milieu der Firma identifiziert, habe ihre starken und schwachen Seiten sowie als auch ihre möglichen Gelegenheiten und Drohungen bestimmt. Der weitere Punkt der Analyse war Porters Model der fünf Konkurrenzkräfte, wo ich mich der Analyse der Kunden und der Lieferanten, der Drohung des Konkurrenteneintritts neuer Produzenten und den alternativen Erzeugnissen sowie der Rivalität unter den Konkurrenten gewidmet habe. Im Marketingmix konzentriere ich mich auf den Preis, das Produkt, den Ort und die Werbung der Firma KOVONAX GmbH. Meine Arbeit setze ich weiter fort mit kurzer Vorstellung der vier Hauptkonkurrenten aus dem Bereich der Produktion von Einrichtungen für das Gesundheitswesen und der Schulmöbel. Ein wichtiger Teil dieser Arbeit ist die gegenseitige Vergleichung dieser Konkurrenz mit der Firma KOVONAX GmbH, die ich nach den ausgewählten Kriterien durchgeführt habe, das heißt nach der Anzahl der Mitarbeiter, den Erträgen, nach dem Wirtschaftsergebnis und dem Produktenpreis..

Am Ende des praktischen Teils habe ich mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit der Firma KOVONAX GmbH vorgeschlagen. Diese Maßnahmen können zur Haltung des Schrittes mit den Konkurrenzfirmen beitragen und gleichzeitig



einen Konkurrenzvorteil bringen. Weiter können sie eine bessere Position der Gesellschaft auf dem Markt sicherstellen und auch die Anzahl der bestehenden Verbraucher erhöhen.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
- [2] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha : Radix, 2002. 270 s. ISBN 80- 86031-35-7
- [3] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 9. vyd. Praha : Grada Publishing, 1992. 712 s. ISBN 80-7169-600-5
- [4] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [5] HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha : Grada Publishing, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-88-6
- [6] BEDNARČÍK, Zdeněk. *Strategický marketing*. 1. vyd. Karviná : Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. 203 s. ISBN 978-80-7248-436-2
- [7] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1
- [8] *Vlastní cesta* [online]. 2011 [cit. 2011-04-22]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>
- [9] SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2004. 118 s. ISBN 80-7318-177-0
- [10] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [11] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- [12] *Vlastní cesta* [online]. 2011 [cit. 2011-04-22]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>
- [13] SOLOMON, M.R.; MARSHALL, C.W.; STUART, E.W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vydání. Brno: Computer Press., 2006. 576 s. ISBN 80-251-1273-X

- [14] Marketing Robert Němec [online]. 2011 [cit. 2011-04-25]. Dostupný z WWW:  
<<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>
- [15] KOVONAX, spol. s.r.o. *Interní materiál firmy Kovonax, spol. s. r. o.* (Bez místa a data vydání).
- [16] KOVONAX, spol. s.r.o. [online]. 2011 [cit. 2011-04-30]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.kovonax.cz/cs/c/produkty/titul.htm>>
- [17] SEZAME, spol. s.r.o. [online]. 2011 [cit. 2001-03-25]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.sezame.cz/cz/?menu=onas>>
- [18] ALBA METAL, spol. s.r.o. [online]. 2011 [cit. 2001-03-25]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.alba.cz/alba/>>
- [19] ESO R-MARKET, spol. s.r.o. [online]. 2011 [cit. 2001-03-25]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.eso-rmarket.cz/profil.php>>
- [20] SANTAL, spol. s.r.o. [online]. 2011 [cit. 2001-03-25]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.santal.cz/o-firme>>
- [21] IPOINT [online]. 2011 [cit. 2001-04-07]. Dostupný z WWW:  
<<http://http://www.ipoint.cz/firmy>>

## SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK

SWOT      Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SW          Strengths, Weaknesses

OT          Opportunities, Threats

ČR          Česká Republika

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1. Přehled grafického definování pojmů v časoprostorové funkční závislosti.....	16
Obrázek 2. Konkurenti a konkurenceschopnost v konkurenčním prostředí.....	21
Obrázek 3. SWOT analýza a strategie .....	22
Obrázek 4. Porterův model konkurenčních sil .....	27
Obrázek 5. Marketingový mix .....	28
Obrázek 6. Logo firmy Kovonax, s. r. o. ....	31
Obrázek 7. Vybavení nemocničních zařízení v ČR.....	39
Obrázek 8. Vybavení významných úřadů a institucí .....	39
Obrázek 9. Vybavení zahraničních provozoven .....	39
Obrázek 10. Prezentace pro obchodní zastoupení .....	51
Obrázek 11. Logo firmy SEZAME CZ, s. r. o.....	52
Obrázek 12. Logo firmy ALBA METAL, s. r. o. ....	53
Obrázek 13. Logo firmy ESO R-MARKET, s. r. o. ....	55
Obrázek 14. Logo firmy SANTAL, s. r. o. ....	56

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Ceny jednotlivých vybraných výrobků firem .....	63
--	----

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Plán tržeb firmy Kovonax, s. r. o.....	36
Graf 2. Poměr soukromých a státních zakázek firmy Kovonax, s. r. o. ....	37
Graf 3. Počet zaměstnanců ve firmách v roce 2011 .....	57
Graf 4. Tržby vybraných konkurenčních firem za rok 2008 .....	58
Graf 5. Výsledek hospodaření vybraných firem v roce 2008 .....	60
Graf 6. Ceny vybraných výrobků producentů zdravotnického zařízení bez DPH.....	62
Graf 7. Ceny vybraných výrobků producentů školního nábytku bez DPH .....	63
Graf 8. Dodací lhůty vybraných firem v týdnech .....	64

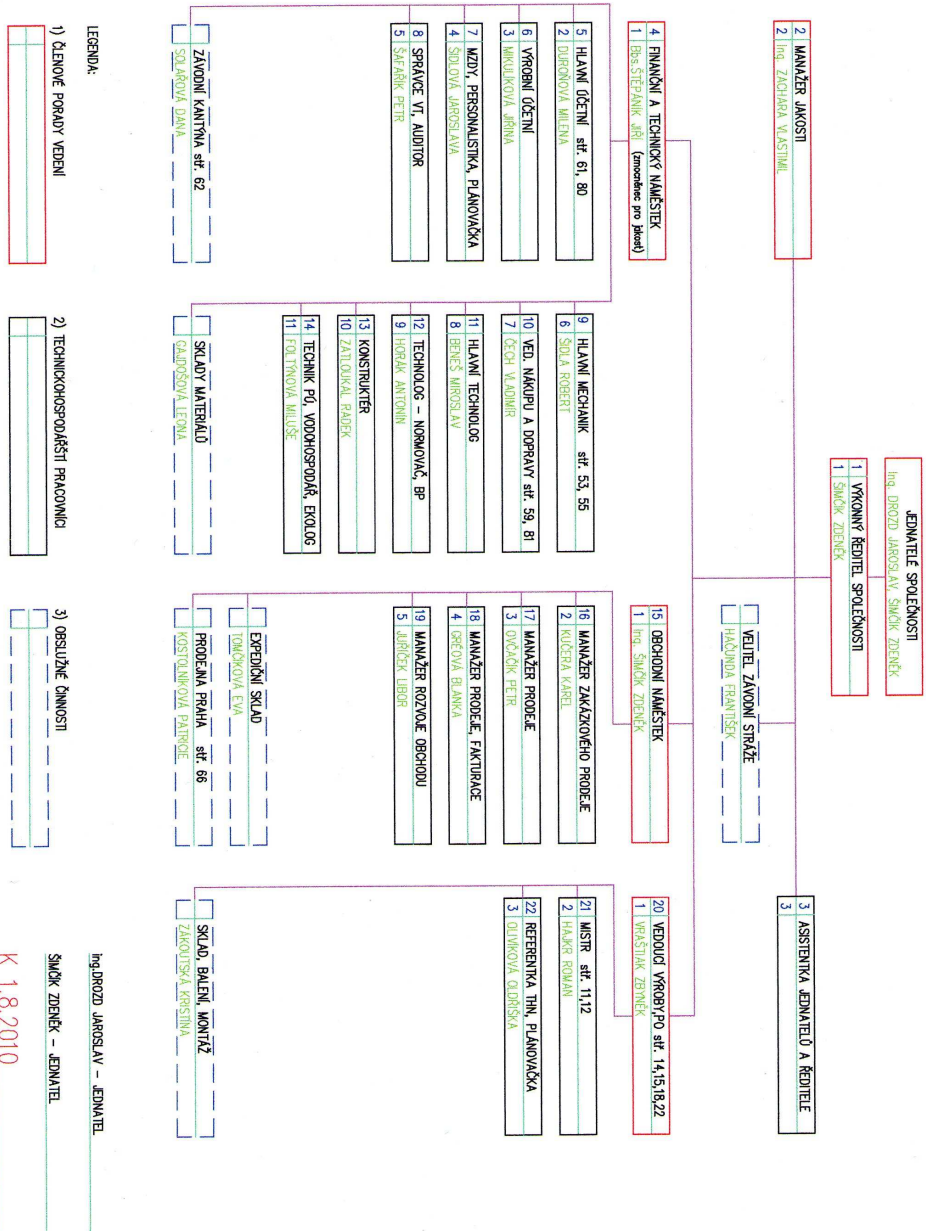
## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Grafické schéma organizační struktury podniku Kovonax, s. r. o.
- P II Popis výrobků použitých při porovnání konkurence podle ceny produktů




# PI: GRAFICKÉ SCHÉMA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODNIKU KOVONAX, S. R. O.

GRAFICKÉ SCHÉMA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY KOVONAX spol. s r.o. BYSTRICE POD HOSTÝNEM



## P II: POPIS VÝROBKŮ POUŽITÝCH PŘI POROVNÁNÍ KONKURENCE PODLE CENY PRODUKTŮ

### Zdravotnické zařízení

<b>Firma KOVONAX, s.r.o.</b>
<b>Výrobek:</b> nemocniční lůžko mechanické SABINA I
<b>Popis:</b> mechanické lůžko pevné a pojízdné se samostatně brzditelnými kolečky, celková šířka 91 cm, celková délka 215 cm, výška ložné plochy bez matrace 49,5 cm, nosnost 190 kg, hmotnost 42 kg.


<b>Firma ALBA METAL, s.r.o.</b>
<b>Výrobek:</b> nemocniční lůžko mechanické 1007.5 ALBA L11 M3 V
<b>Popis:</b> čtyř segmentové lůžko s mechanickým polohováním zádové i nožní části, celková šířka 98 cm, celková délka 224 cm, výška ložné plochy bez matrace 50 - 70 cm, nosnost 170 kg, hmotnost 40 kg.


<b>Firma SEZAME CZ, s.r.o.</b>
<b>Výrobek:</b> nemocniční lůžko mechanické Klasik 400
<b>Popis:</b> kovové lůžko polohovací, se čtyř dílnou ložnou plochou, celková šířka 98 cm, celková šířka 225 cm, výška ložné plochy bez matrace 60 cm, prodloužení ložné plochy 2x10 cm, nosnost 200 kg, váha 55 kg.
 A mechanical hospital bed with a silver metal frame and four orange side panels. The bed is shown in a partially raised position, with the mattress and bed frame tilted upwards. It has four casters for mobility.

## Školní nábytek

<b>Firma KOVONAX, s.r.o.</b>
<b>Výrobek:</b> školní židle KARST P
<b>Popis:</b> pevná, stohovatelná židle, výška 78 cm, šířka 44 cm.
 A school chair with a green metal frame and a light-colored wooden seat and backrest. The chair is designed to be stackable and has a curved base for stability.

**Výrobek:** školní lavice KARST P

**Popis:** pevná, dvoumístná lavice, výška 76 cm, rozměr plátu 50 x 70 cm."



**Firma ESO R-MARKET, s.r.o.**

**Výrobek:** školní židle RATIO překližková – 01.0.008.1

**Popis:** výškově nastavitelná, plochooálová židle, velikost pro osoby s tělesnou výškou 119 až 176,5 cm a 176,5 až 207 cm.



**Výrobek:** Školní lavice ECH dvoumístná – 02.0.010

**Popis:** pevná, plochooválová dvoumístná lavice, rozměr plátu 120 x 45 cm, velikost pro osoby s tělesnou výškou 119 až 188 cm.



**Firma SANTAL, s. r. o.**

***Výrobek:*** školní židle Model VM

***Popis:*** výškově nastavitelná, plochooválová židle, výška 71/75/79 cm, šířka 44 cm.



***Výrobek:*** školní lavice Model SL – dvojmístný

***Popis:*** pevná, plocho-oválová dvoumístná lavice, rozměr plátu 130×50 cm, výška 80 cm.

