

Analýza konkurenčního prostředí firmy Greiner Assistec s.r.o.

Renáta Zvolenská

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Renáta ZVOLENSKÁ**
Osobní číslo: **M090412**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí firmy Greiner Assistec, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu vztahující se k tématu práce.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu konkurenčního prostředí firmy Greiner Assistec, s.r.o.
- Zhodnoťte dosažené výsledky analýzy.
- Na základě dosažených výsledků navrhněte doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy Greiner Assistec, s.r.o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ČIHOVSKÝ, Ludvík, 2002. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.

HERIBERT, Meffert, 1996. Marketing a management. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-329-4.

KOTLER, Philip, 2001. Marketing management. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0016-6.

PORTER, Michael E., 1993. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.

PŘIBOVÁ, Marie, 1998. Analýza konkurence a trhu. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-539-X.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Lesja Saramáková**
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2012**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012


PaedDr. Josef Rydlo
ZŠŠP. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
ZŠŠP. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORABAKALÁŘSKÉPRÁCE

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 obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

-
- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 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.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 27. 4. 2012

Kovlenská

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

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

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je zpracovat analýzu konkurenčního prostředí firmy Greiner Assistec s.r.o.. Tato práce je rozdělena na dvě základní části, teoretickou a praktickou.

V první části jsou uvedeny veškeré teoretické poznatky a pojmy týkající se daného tématu.

Ve druhé části je představena firma Greiner Assistec s.r.o. a její srovnání s hlavními konkurenty dle různých hledisek. Dále také obsahuje zpracování SWOT analýzy a Porterova modelu konkurenčních sil.

Závěrem je celkové zhodnocení dosažených výsledků a stanovení možných doporučení pro společnost.

Klíčová slova: konkurence, konkurenční prostředí, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, SWOT analýza, Porterův model konkurenčních sil

ABSTRACT

The goal of the thesis is an analysis of the competitive environment of firm Greiner Assistec, s.r.o.. This work is divided into two parts, theoretical and practical.

The first part provides theoretical knowledge and concepts related to the topic.

The second part presents company Greiner Assistec, s.r.o. and its comparison with major competitors, according to various criteria. The work also includes a SWOT analysis and Porter's competitive forces model.

Finally, is the overall evaluation of the results and possible recommendations for the company.

Keywords: competition, competitive environment, competitive advantage, competitive strategy, Swot analysis, Porter's competitive forces model

Poděkování

Chtěla bych poděkovat všem spolupracovníkům firmy Greiner Assistec, s.r.o. za vytvoření příjemných podmínek při práci na tomto projektu. Dále mé vedoucí Mgr. Lesje Saramákové za poskytnutí důležitých informací a cenných rad při tvorbě bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PODNIK	11
1.1 DEFINICE PODNIKU	11
1.2 POSLÁNÍ A CÍLE PODNIKU	11
1.3 TYPOLOGIE PODNIKŮ	12
1.3.1 Z hlediska předmětu činnosti	12
1.3.2 Z hlediska právní formy podnikání	12
1.3.3 Z hlediska velikosti	13
1.4 HOSPODAŘENÍ PODNIKU	15
1.4.1 Výnosy.....	15
1.4.2 Náklady	15
1.4.3 Hospodářský výsledek.....	16
1.4.3.1 Tržby	16
2 ZÁKLADNÍ POJMY	18
2.1 KONKURENCE.....	18
2.2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	18
2.3 KONKURENČNÍ VÝHODA	18
2.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE	19
3 ANALÝZA KONKURENCE	20
3.1 ZDROJE DAT.....	20
3.1.1 Primární zdroje dat	20
3.1.2 Sekundární zdroje dat	20
3.2 URČOVÁNÍ CÍLŮ KONKURENCE	21
4 SWOT ANALÝZA	22
4.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ (ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB)	22
4.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ (ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK)	22
5 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	24
5.1 NOVĚ VSTUPUJÍCÍ FIRMY	25
5.2 NEBEZPEČÍ SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ	25
5.3 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ	26
5.4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	26
5.5 KONKURENCE V ODVĚTVÍ.....	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	29
6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	29
6.2 PROFIL FIRMY	29
6.3 PŘEDMĚT ČINNOSTI SPOLEČNOSTI	30
6.4 GREINEROVO DESATERO.....	31
6.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	32

6.6	TECHNOLOGIE	32
6.7	PORTFOLIO VÝROBKŮ	33
6.7.1	Automobilový průmysl.....	33
6.7.2	Technika pro zdraví a péči o tělo	34
6.7.3	Technika pro domácnost a zahradu	34
6.7.4	Kancelářská technika.....	34
6.7.5	Balení a logistika	34
6.8	RECYKLACE.....	34
7	PŘEDSTAVENÍ HLAVNÍCH KONKURENTŮ	35
7.1	FIRMA MERGON CZECH, S. R. O.	36
7.2	FIRMA FREMACH MORAVA, S. R. O.	37
7.3	FIRMA PLASTIKA, A. S.	38
7.4	FIRMA FLEXTRONICS INTERNATIONAL, S. R. O.	40
7.5	FIRMA LPH VRANOV N/T., S. R. O.	41
8	POROVNÁNÍ KONKURENTŮ	43
8.1	Z HLEDISKA TRŽEB	43
8.2	Z HLEDISKA HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU	44
8.3	Z HLEDISKA POČTU ZAMĚSTNANCŮ	46
8.4	Z HLEDISKA PODÍLU NA POVĚDOMÍ.....	48
9	SWOT ANALÝZA	51
10	PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL	52
10.1	HROZBA VSTUPU DO ODVĚTVÍ	53
10.2	HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ	54
10.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ	56
10.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ.....	58
10.5	KONKURENCE V ODVĚTVÍ.....	59
11	ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	60
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Konkurenceschopnost znamená způsobilost podniku rychle reagovat na určité změny, které se v podnikovém odvětví vyskytnou. Pro společnost je nesmírně důležité, udržet si svou pozici na trhu. V dnešní době bychom obtížně hledali odvětví, kde se konkurence nevyskytuje, proto je nutná neustálá konkurenční obezřetnost a informovanost. S touto rivalitou nesmírně souvisí zákazník a jeho požadavky. Je nezbytné, aby se každá společnost snažila vyhovět přáním a potřebám svých zákazníků, aby neměli důvod přecházet ke konkurenci.

Jak již bylo zmíněno, cílem bakalářské práce je zpracovat analýzu konkurenčního prostředí firmy Greiner Assistec, s.r.o., která je vytvořena na základě teoretických poznatků z různých publikací a poté převedena do praxe.

V teoretické části práce je vymezena řada pojmů souvisejících s tématem. Jedná se například o pojmy jako konkurence, konkurenční prostředí, konkurenční strategie, SWOT analýza či Porterův model konkurenčních sil.

Ve druhé části práce je nejprve charakterizována společnost Greiner Assistec, s.r.o. a poté jsou představeni její hlavní konkurenti. Konkurenční firmy jsou porovnány dle čtyř hledisek, a to podle tržeb, hospodářského výsledku, počtu zaměstnanců a znalostí o firmě. Hlavním cílem je zjistit, jak si mezi konkurenty počíná právě firma Greiner Assistec, s.r.o.. Zpracovány jsou také dvě analýzy, a to analýza SWOT, jež nastiňuje současnou situaci firmy a Porterův model konkurenčních sil, který se zaměřuje na vnější prostředí podniku.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK

1.1 Definice podniku

Obchodní zákoník definuje podnik jako „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ (Česko, 1991)

Podnik tedy tvoří:

- hmotné (materiální) složky –např. auta, výrobní haly,budovy, strojní zařízení, nakoupený materiál a zboží apod.);
- nehmotné složky - např. patenty, licence, software, vynálezy;
- osobní složky - kvalifikace zaměstnanců podniku, úroveň managementu atd. (Hyršlová, Klečka, 2008)

1.2 Poslání a cíle podniku

Podle (Synka, 1996) je posláním podnikatele, uspokojení cizích potřeb a jeho základním cílem dosáhnout přitom co největšího zisk. Můžeme tedy říci, že základním prostředkem k naplnění poslání jsou v nejčastějších případech peníze.

Při rozhodování o cílech podnikání je třeba položit si tři základní otázky: Proč? Co? Jak? Teprve odtud se odvíjí odpovědi na dílčí otázky (výrobní, finanční, organizační, marketingové, logistické), které pomohou stanovit další kroky, resp. dílčí cíle.

Proces stanovení cílů podnikání je vázán na řadu okolností, např. záleží na oboru podnikání, na situaci na trhu, na umístění podniku, potřebném kapitálu, zvolení formy podnikání a jeho právní úpravě. Při tomto rozhodování je evidentní důležitost informací a kvalita zpětné vazby. Ty jsou samozřejmě zapotřebí nejen při tvorbě cílů, ale i při jejich realizaci. Můžou nastat změny, o nichž je třeba vědět a respektovat je. Důležitá je také volba vhodných forem a nástrojů, které povedou k naplnění našich cílů. Proto je účelné stanovit postupné kroky, které ke stanovenému cíli směřují. Jedná se o hierarchii cílů a jejich systémové uspořádání.

Podnikání je spojeno s rizikem, které při stanovení cílů musíme mít na paměti. Teprve trh ověří, zda jsme se rozhodli správně.

Z hlediska dosahování zisku může být cílem podniku např. přežití, maximalizace běžného zisku, tržeb či prodeje. Při realizaci jakéhokoli právě uvedeného cíle nesmí podnik zapomínat zejména na hospodárnost své činnosti, tj. dosahovat co nejlepších výsledků s co nejmenšími náklady. (Synek, 1996)

1.3 Typologie podniků

Řada odborných knih člení podniky podle různých hledisek. Tím nejzákladnějším je dělení z hlediska:

- předmětu činnosti
- právní formy podnikání
- velikosti

1.3.1 Z hlediska předmětu činnosti

- a) Podniky výrobní (zemědělské, průmyslové, stavební)
- b) Podniky obchodní (maloobchody, velkoobchody, vývozní dovozní)
- c) Podniky peněžní (banky pojišťovny)
- d) Podniky dopravní a spojové (železniční, letecké, poštovní)

1.3.2 Z hlediska právní formy podnikání

Podniky podle právní formy podnikání členíme na:

- **Podniky jednotlivce (tzv. živnosti)**

Podnikání živností je upraveno živnostenským zákonem.

- **Obchodní společnosti**

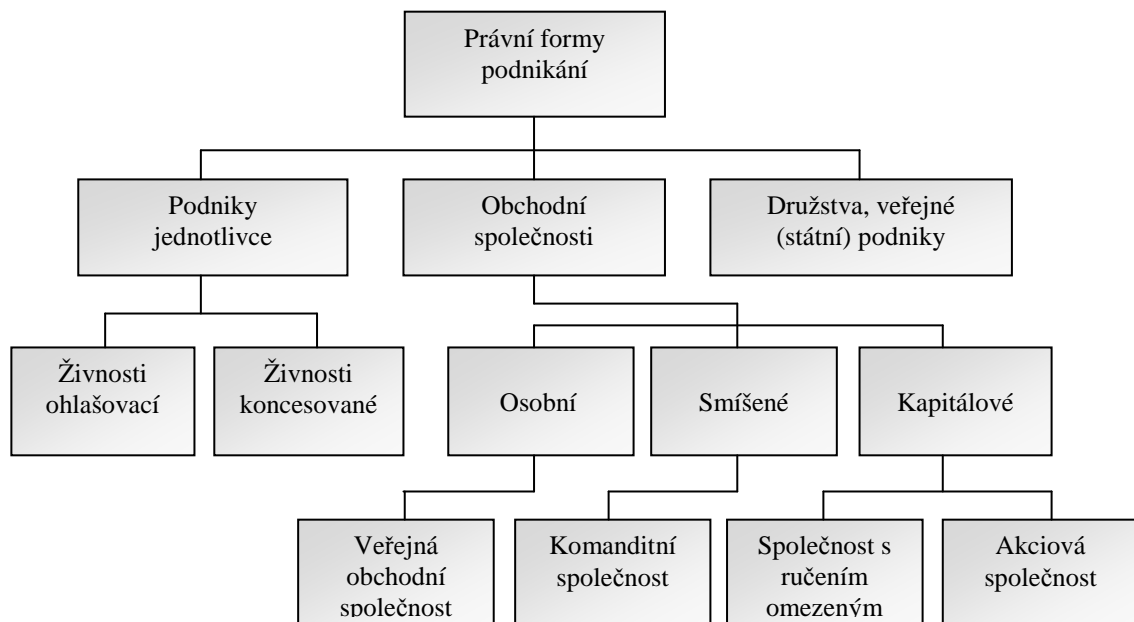
Podnikání obchodních společností se řídí obchodním zákoníkem. Dělí se na společnosti **osobní** (veřejná obchodní společnost), **smíšené** (komanditní společnost) a **kapitálové** (společnost s ručením omezeným a akciová společnost).

- **Družstva**

Družstva jsou společenstvím osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů. Členem družstva se může stát osoba fyzická i právnická.

➤ Veřejné (státní) podniky

Jedná o podniky, které zajišťují pro nás důležité služby (např. železniční dopravu, správu silnic, poštovní služby, rozhlas, televizi). Tyto podniky mohou být ve vlastnictví státu nebo územně samosprávných celků, popř. v tzv. smíšeném vlastnictví (část podniku může patřit soukromým vlastníkům). Výše uvedené služby však mohou být realizovány i soukromými podniky. Některé obecně prospěšné činnosti jsou zpravidla zajišťovány také tzv. neziskovými organizacemi (jedná se např. o různé zájmové organizace, spolky, nadace atd.). (Hyršlová, Klečka, 2008)



Zdroj: Synek, 1996

Obr. 1. Členění podniků podle právní formy podnikání

1.3.3 Z hlediska velikosti

Důležitým kritériem pro charakteristiku podniku při jeho posuzování, hodnocení výkonů a úspěšnosti je jeho velikost a rozsah zabývajících se činností.

Podle velikosti můžeme členit podniky na malé, střední a velké. Kritériem členění může být např. počet zaměstnanců, velikost zisku, kapitálu či obrátu. Existuje několik možností členění. (Zlámal, 2007)

V České republice se v současné době používá kombinované kritérium, a to počet zaměstnanců a výše obratu:

- **malý podnik** - má méně než 100 zaměstnanců a roční obrat nepřesahuje 30 mil. Kč,
- **střední podnik** - tvoří méně než 500 zaměstnanců a obrat menší než 100 mil. Kč,
- **velký podnik** - ostatní podniky (Podnikavec.cz)

Pro plynulé fungování ekonomiky je nutností existence velkých, středních i malých podniků, a to proto, aby bylo možno plynule měnit rozsah výroby a tak reagovat na požadavky trhu.

Podnik	Počet zaměstnanců	Roční obrat
Malý	< 100	< 30 mil. Kč
Střední	< 500	< 100 mil. Kč
Velký	> 500	> 100 mil. Kč

Zdroj: Zpracováno dle www.podnikavec.cz

Tab. 1. Klasifikace podniků dle České republiky

Podle komise Evropské unie členíme podniky na:

- **mikropodniky** - zde patří podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.
- **malé podniky** - podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
- **střední podniky** - představují podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.
- **velké podniky** - zde jsou začleněny podniky, jejichž výše neodpovídá uvedeným parametrům. (Evropský sociální fond, 2009)

Podnik	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Hodnota aktiv
Mikropodnik	< 10	< 2 mil. EUR	< 2 mil. EUR
Malý	< 50	< 10 mil. EUR	< 10 mil. EUR
Střední	< 250	< 50 mil. EUR	< 43 mil. EUR
Velký	nad uvedené limity		

Zdroj: Zpracováno dle www.prahafondy.eu

Tab. 2. Členění podniků dle komise Evropské unie

1.4 Hospodaření podniku

K nejdůležitějším charakteristikám hospodaření každého podniku patří výnosy, náklady a zejména hospodářský výsledek.

1.4.1 Výnosy

Výnosy podniku představují peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich úhradě či nikoliv.

Mezi hlavní výnosy výrobního podniku patří především tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, obchodního podniku tzv. obchodní rozpětí, tj. rozdíl mezi prodejní a kupní cenou, a bankovního podniku rozdíl mezi úroky, které banka získá za poskytnuté úvěry a úroky, které zaplatí za vklady.

Výnosy podniku tvoří:

- a) provozní výnosy**, získané v provozovně - hospodářské činnosti podniku, např. tržby za prodej
- b) finanční výnosy**, získané z finančních investic, cenných papírů, vkladů a účastí,
- c) mimořádné výnosy**, získané mimořádně, např. prodejem odepsaných strojů.

1.4.2 Náklady

Náklady podniku je možné charakterizovat jako peněžní částky, které podnik účelně vynaložil pro získání výnosů. Náklady jsou velmi nezbytné pro zajištění činnosti podniku, avšak zároveň zatěžují jeho ekonomiku. (Zlámal, 2007)

Náklady podniku jsou tvořeny:

- a) **běžnými provozními náklady** (např. spotřeba materiálu a energie, osobní náklady),
- b) **odpisy investičního majetku**,
- c) **ostatními provozními náklady**,
- d) **finančními náklady** (např. úroky),
- e) **mimořádnými náklady** (např. dary, mimořádné odměny).

Přehled o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku podniku podává výkaz zisků a ztrát, nebo-li výsledovka. Jeho přesná forma a obsah jsou stanoveny ministerstvem financí.

1.4.3 Hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek podniku představuje rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady společnosti za určité období.

Základem úspěšného podnikání je dosažení zisku. Právě zisk je hlavním cílem společnosti.

Prostřednictvím zisku firma prokazuje svoji úspěšnost nejen ke svým vlastníkům, ale i k obchodním a jiným partnerům, a to i ve vztahu ke konkurenci. Čím větší je rozdíl mezi výnosy a náklady, tím vyšší je zisk.

Hospodářský výsledek však není pouze zisk, může jím být i ztráta. Vzniká, převýší-li náklady výnosy. (Zlámal, 2007)

1.4.3.1 Tržby

Tržby patří k hlavní složce výnosů většiny firem, především průmyslových, zemědělských, dopravních a obchodních.

Tržbu lze charakterizovat jako peněžní částku, kterou podnik získal prodejem výrobků, zboží a služeb v daném účetním období. Jsou rozhodujícím finančním zdrojem podniku, který slouží k úhradě jeho nákladů, daní, výplatě dividend apod.

Tvoří je:

- tržby z prodeje vyrobených výrobků a poskytnutých služeb,
- tržby za prodané zásoby materiálu, nepotřebné stroje a jiné zařízení,
- tržby za prodané patenty, licence, apod.

Rozhodující jsou především tržby za výrobky resp. za poskytnuté služby, ty jsou ovlivněny fyzickým objemem výroby (prodeje), cenami jednotlivých výrobků, způsobem fakturace a dobou úhrady faktur a dalšími činiteli, např. kursem měny.

Zvyšovat tržby lze zvyšováním prodeje a cen (pokud to trh dovolí) dosavadních výrobků, zvyšováním jejich kvality a technické úrovně, zaváděním nových výrobků, účinnou reklamou apod. (Synek, 1996)

2 ZÁKLADNÍ POJMY

2.1 Konkurence

Holman (2002, s. 167) uvádí, že: „Konkurence není stržní stav, nýbrž tržní proces - proces, ve kterém se prosazují nejlepší firmy. Konkurence nezávisí na momentálním počtu firem na trhu, ale na otevřenosti trhu. Je-li trh otevřený pro vstup nových firem, je to trh konkurenční, i kdyby na něm momentálně byla třeba jen jediná firma.“ (Holman, rok, s.)

Schopnost konkurence je pro podnik nezbytná. Rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k výkonnosti, např. soudržného chování, správné realizaci záměrů či inovací. (Porter/b, 1993)

2.2 Konkurenční prostředí

„V marketingovém pojetí je konkurenční prostředí místem, kde se střetává potřeba prostředí jako pocit nedostatku spojený s touhou po uspokojení, dimenzovaná marketingovým výzkumem v poptávku s marketingovou nabídkou. Úspěšnost a efektivnost uspokojení poptávky je závislá u prodávajícího i kupujícího na konkurenčních výhodách nabízených produktů či služeb, které jsou jazyčkem na vahách kupujícího při volbě produktu nebo služby a dodavatele v rámci výběrových řízení.“

(Čichovský, 2002, s. 12)

2.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Na celém světě čelí firmy pomalejšímu růstu a zároveň tuzemským i světovým konkurentům. Je vhodné si tedy položit důležitou otázku, jak si tedy může podnik konkurenční výhodu vytvořit a udržet?

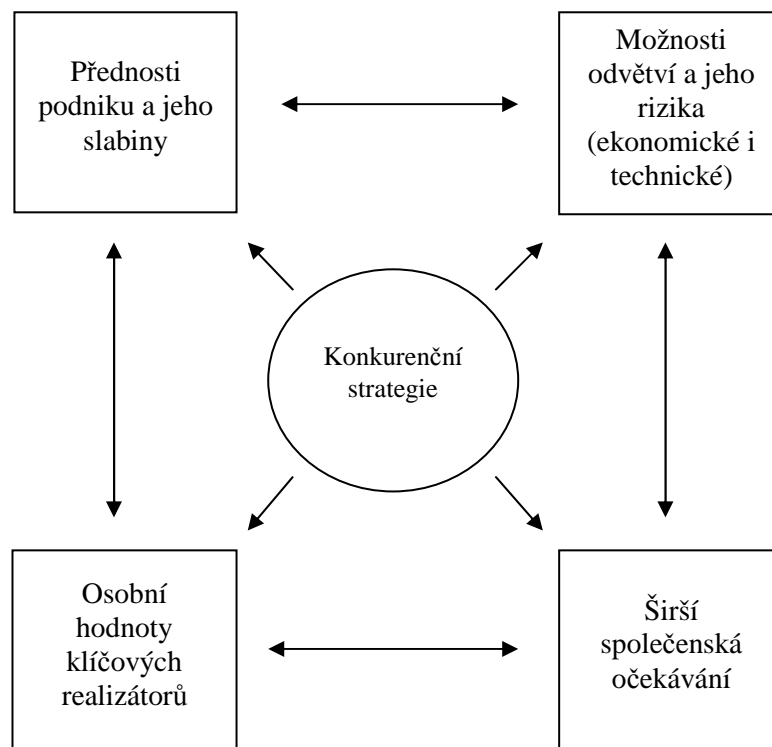
Konkurenční výhoda v podstatě vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Touto výhodou můžou být např. nižší ceny za rovnocenné výrobky nebo služby ve srovnání s konkurencí či poskytnutí zvláštních přínosů, které více než vynahradí vyšší cenu.

Případné zdroje konkurenční výhody jsou v podniku všude. Každé oddělení, zařízení, pobočka či jiná organizační jednotka má svou funkční úlohu, kterou je nutné formulovat a pochopit. Všichni zaměstnanci, bez ohledu na to, jak vzdáleni jsou od vlastního procesu

formulování strategie, musejí poznat a uznat svou úlohu a pomáhat podniku dosáhnout a udržet si určitou konkurenční výhodu. (Porter/b, 1993)

2.4 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje. Jejím cílem je vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence právě v daném odvětví. (Porter/a, 1994)



Zdroj: Porter, 1994

Obr. 2. Kontext, v němž je definovaná konkurenční strategie

3 ANALÝZA KONKURENCE

V současnosti je konkurence rok od roku větší. Mnoho amerických, evropských a japonských firem vyrábí své produkty v zemích, kde jsou výrobní náklady mnohem menší. Tím získávají možnost vrhnout na trh velké množství levných výrobků.

Vzhledem k ohromné tržní konkurenci není postačující sledovat pouze chování zákazníků. Firmy musejí věnovat nemenší pozornost svým konkurentům a systematicky o nich shromažďovat informace. (Kotler/b, 2001)

Podle Horákové (1992) je smyslem pozorování konkurence přinést informace nejen o současné a potenciální rivalitě mezi společnostmi poskytujícími tentýž produkt, ale také o míře ohrožení těmi podniky, které nabízejí alternativní způsoby uspokojení dané potřeby.

Zájem o konkurenci vede k větší naději na odhalení potenciální výhody či nevýhody současného počínání. Podnik má pak větší šanci zaujmout odpovídající strategii - útočnou či obrannou.

3.1 Zdroje dat

K určování konkurence je možno použít zdroje dat, které lze rozřídít podle vztahu k řešené problematice na primární a sekundární.

3.1.1 Primární zdroje dat

Primárními zdroji dat se rozumí informace získané uskutečněním vlastního výzkumu, který je zaměřen na formulování konkrétních problémů nebo posouzení příležitostí vzniklých na daném trhu. Primární údaje jsou shromažďovány na základě pozorování, interview, průzkumu mínění, dotazníků či realizací experimentů. (Horáková, 1992)

3.1.2 Sekundární zdroje dat

S rozvojem marketingu a rozšiřováním standardních analytických a plánovacích postupů se ve firmách zvyšuje potřeba získávání údajů o vnějším prostředí, tedy údajů např. o konkurenci a vývoji trhu. Protože tyto údaje zajímají většinu společností, objevují se v nabídce různých informačních a výzkumných agentur, které je připravují, jako sekundární zdroje dat.

V souvislosti s těmito daty se obvykle hovoří o sekundárních údajích interních a externích. Interní sekundární zdroje dat pramení z běžného sledování marketingové činnosti firmy.

Patří zde údaje plynoucí ze systému vnitřního zpravodajství firmy, zajišťovaného zejména účetnictvím. Jde např. o údaje z účetní evidence, operativní evidence, údaje o prodeji atd.

Externí sekundární údaje pocházejí z nejrůznějších publikací a zpráv. Za příklad mohou sloužit časopisy, noviny, patentové spisy, firemní adresáře, výroční zprávy, ročenky aj. Opomenout nelze zmínění slova Internet, což je, co se týče informací důležitý pramen současnosti.

Mezi nejčastěji zpracovávané marketingové studie, při nichž lze s výhodou využít sekundárních zdrojů dat, patří:

- analýza trhu,
- analýza silných a slabých stránek (SWOT analýza),
- analýza konkurenční pozice.
- spotřební chování a postoje,
- hledání a charakteristika cílových trhů,
- analýza reklamy a médií. (Příbová, 1998)

Sekundární zdroje dat bývají k dispozici rychleji a bývají méně nákladné než primární. Při vytváření informačních systémů podniku by tedy měly být nejprve zařazovány interní zdroje dat, pak externí zdroje dat a teprve nakonec primární zdroje dat. (Horáková, 1992)

3.2 Určování cílů konkurence

Cíle konkurenčních firem je možno určit mnoha faktory, jako je velikost firmy, její historie, současná finanční situace a postavení v rámci odvětví. Je-li firma součástí velké společnosti, je třeba vědět, zda usiluje o vlastní růst a zisk nebo zda je „kojena“ právě mateřskou společností.

Jestliže konkurenční firma nepředstavuje strategickou jednotku mateřské společnosti, zde může být mnohem snadnější ohrožení ze strany konkurence. (Kotler/a, 2000)

4 SWOT ANALÝZA

SWOT je metoda, podle které lze zjistit stav společnosti, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). (Portál pro podnikatele, 2011)

Cílem této analýzy je tedy posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktována trhem. (Horáková, 1992)

4.1 Analýza vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb)

Rozbor vnějších činitelů, které představují příležitosti a hrozby dalšího rozvoje firmy, bývá označován jako tzv. O – T analýza (z anglického „Opportunities and Threats Analysis“). Pomocí O – T analýzy lze rozlišit atraktivní příležitosti, které trh skrývá, a které mohou podniku přinést výhody nad ostatními účastníky ekonomické soutěže. Současně také vede k zamýšlení nad problémy, kterým bude firma čelit v budoucnosti. (Horáková, 1992)

Při vnější analýze je třeba se zaměřit na:

- společenskou situaci ve vztahu k zákazníkům,
- vlivy demografické,
- kulturní faktory,
- ekonomické faktory,
- politické a legislativní vlivy,
- potenciální konkurenci. (Portál pro podnikatele, 2011)

4.2 Analýza vnitřního prostředí (analýza silných a slabých stránek)

Hodnocení vlivu vnějších činitelů, prováděné za účelem určit cíle organizace, musí být doplněno rozbohem vnitřních činitelů. Nástrojem tohoto rozboru je tzv. S – W analýza (podle anglického „Strengths and Weaknesses Analysis“), která spočívá ve vymezení silných a slabých stránek firmy. Výsledky této analýzy mají zásadní vliv na další rozhodovací procesy spojené s řízením marketingové činnosti - stanovení cílů, rozmístění zdrojů a každodenní činnost podniku. (Horáková, 1992)

Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem či benchmarkingem (porovnáním s konkurencí).

Při vnitřní analýze je třeba se zaměřit na:

- pozici na trhu,
- existenci informačního systému,
- technickou a technologickou úroveň,
- financování podniku,
- vztah se zákazníky,
- dodavatele aj. (Portál pro podnikatele, 2011)

	Pomocné dosažení cíle	Škodlivé dosažení cíle
Vnitřní původ (atributy organizace)	S Silné stránky	W Slabé stránky
Vnější původ (atributy prostředí)	O Příležitosti	T Hrozby

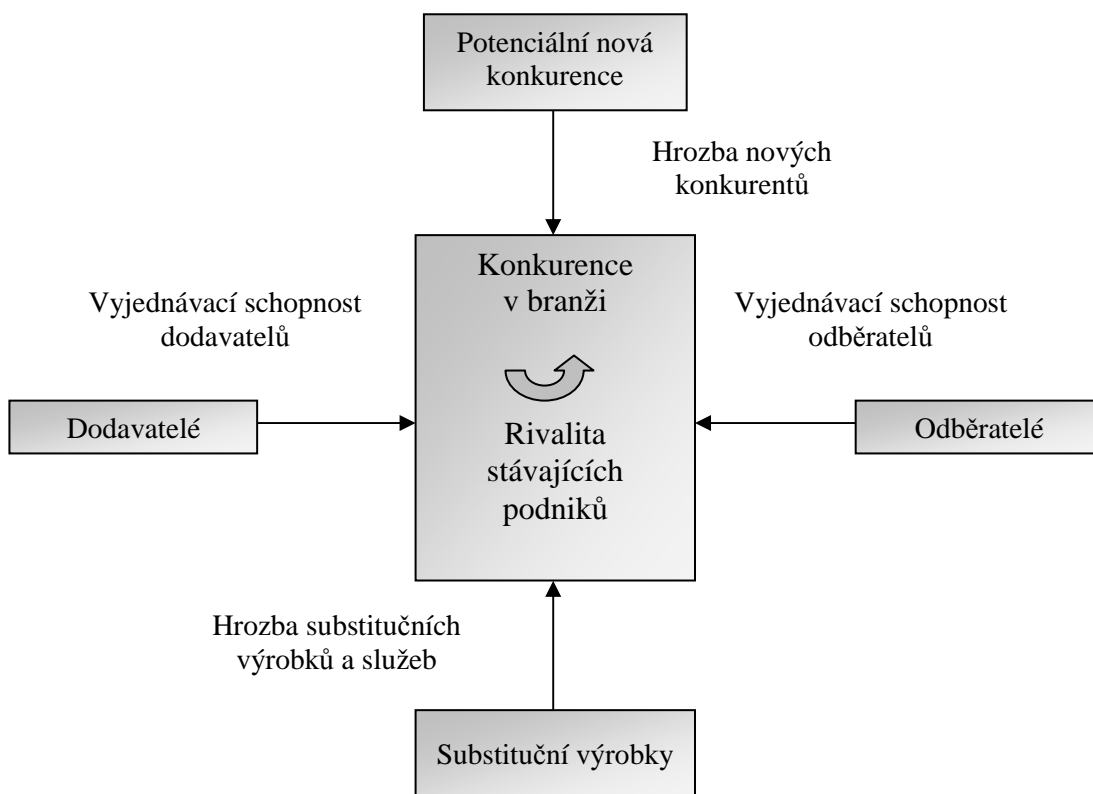
Zdroj: www.fotopulos.net

Obr. 3. SWOT analýza

5 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL

Teorie M. E. Portera vysvětluje konkurenční chování skrze tržních okolností. Úroveň konkurence v odvětví dle této teorie závisí na pěti základních konkurenčních silách:

- nově vstupující firmy
- nebezpečí substitučních výrobků
- vyjednávací síla zákazníků
- vyjednávací síla dodavatelů
- konkurence v odvětví (Mikoláš, 2005)



Zdroj: Meffert, 1996

Obr. 4. Hybné síly konkurence

Společné působení těchto pěti konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, kde dochází k převýšení ceny vloženého kapitálu.

O výnosnosti odvětví rozhodují proto, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, které představují základní složky pro návratnost investic. (Porter/b, 1993)

5.1 Nově vstupující firmy

Soupeření začíná tehdy, když na trhu stávající výrobci dosahují snadných a lákavých výnosů a do dané oblasti je lehké vstoupit. Na rychlost vstupu nových firem na trh mají zpravidla vliv dvě typy bariér:

a) Bariéra strategická – současní výrobci dělají vše pro to, aby jejich trh byl pro nové konkurenty neatraktivní. Např. v případě cenové války, mohou využít svou volnou kapacitu, kterou si pro tuto chvíli udržovali. Nebo jakmile zaregistrují, že se na trh pokouší vstoupit někdo nový, použijí novou moderní technologii, jejíž použití do této chvíle zadržovali.

b) Bariéra strukturální – pro nově příchozí společnosti je dána:

- požadovanou výrobní kapacitou, která je potřebná k dosažení rozumné nákladové ceny,
- nedostatkem zkušeností a přístupu k distribučním kanálům,
- investicemi, které jsou nezbytné, aby dodavatel získal nové místo na trhu a stal se známým.

Čím jsou zmíněné bariéry vyšší, tím má na stávající trh přístup méně nových konkurentů.

5.2 Nebezpečí substitučních výrobků

Tyto výrobky vždy ohrožují stávající výrobce. Substitučními výrobky rozumíme výrobky, které představují pro určitou skupinu odběratelů tutéž funkci, avšak jsou založeny na jiné technologii. (Meffert, 1996)

Jsou to vlastně výrobky, které funkčně nahrazují jiný výrobek. Při větší pružnosti zákazníka se nebezpečí zvyšuje, když se v poměru k našemu výrobku zlepšuje cena a kvalita substitutu nebo když mají zákazníci snadnou cestu k přechodu od našeho výrobku k substitutu. (Mikoláš, 2005)

5.3 Vyjednávací síla zákazníků

Síla zákazníků závisí na pěti faktorech:

a) Počet zákazníků – Zákazníci mají větší vliv, pokud je jich na trhu méně a jsou poměrně jednotní, tzn. mohou se operativněji „zorganizovat“ v prosazování svých zájmů.

b) Stupeň koncentrace zákazníka – Jestliže je na trhu přítomen malý počet zákazníků, ale nakupuje relativně velké množství výrobků, jejich vyjednávací pozice na věci ceny a podmínek dodávky je lepší.

c) Nebezpečí zpětné integrace – Ve výrobním či obchodním řetězci dochází k „integraci“ dodavatelů způsobené tlakem zákazníků, co často vyvolává, že cena a ziskovost výrobce polotovaru vzdáleného od konečného zákazníka klesá.

d) Stupeň diferenciací produktu – Pokud je pro zákazníka přednostnější kvalita produktu, vyhrává na trhu ten dodavatel, který má náskok v kvalitě své výroby (uplatňuje systémy řízení jakosti apod.).

5.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Všech pět faktorů, které jsou zmíněné u vyjednávacího vlivu zákazníků, se vztahuje také na dodavatele. Dodavatelé však mají větší schopnosti určovat podmínky, kterými se pak musí odběratelé řídit.

Dodavatelé disponují těmito vyjednávacími silami:

- zvýšení svého stupně konkurence,
- zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,
- dodávky jedinečných produktů,
- dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného produktu,
- opatření, při kterých jsou nutné investice zákazníka pro změnu dodavatele

5.5 Konkurence v odvětví

Je to soutěž, rivalita mezi společnostmi, které podnikají ve stejném odvětví. Existuje šest faktorů, které ovlivňují rozsah tohoto konkurenčního boje:

a) Stupeň koncentrace – Vztahuje se na počet výrobců či značek a na jejich podíl na trhu. Čím větší stupeň koncentrace, tím ostřejší konkurence. V takové situaci se často stává, že firmy sjednávají vzájemné dohody, aby zabránily nežádoucí konkurenci.

- b) Diferenciace výrobků** – Konkurence roste tehdy, zda jsou produkty méně rozmanité v oblasti kvality, tvaru a vlastností. Konkurence může být oslabena diferenciací produktu a vznikem preference značky.
- c) Změna velikosti trhu** – Při zvětšení trhu, dochází k oslabení konkurence. Když dojde na druhé straně k jeho stabilizaci, nadbytečné kapacity vedou často ke konkurenci silnější („vytlačující“).
- d) Struktura nákladů** – Když mají dodavatelé vysoké fixní náklady, mají tendenci si konkurovat více cenou při smršťujícím se trhu. Pak dochází k tomu, že cena kompenzující variabilní náklady zvyšuje fixní náklady.
- e) Rostoucí výrobní kapacita** – Menší nárůst trhu ve srovnání s nárůstem výrobních kapacit vede k ostré konkurenci.
- f) Bariéra vstupu** – Jakmile je pro dodavatele obtížné odstoupit ze smršťujícího se trhu, konkurence se zvyšuje. To může být zapříčiněno odporem ze strany zaměstnanců podniku. (Mikoláš, 2005)

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

6.1 Základní údaje



Zdroj: www.greiner-assistec.com

Obr. 5. Logo společnosti Greiner Assistec, s.r.o.

Obchodní název firmy:	GreinerAssistec, s. r. o.
Sídlo firmy:	Březová 181, 763 15 Slušovice Česká republika
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět činnosti firmy:	technické díly z plastů a jejich montáž
Rok založení:	2009
Identifikační číslo:	29188440
Základní kapitál:	200 000 Kč
Webové stránky:	www.greiner-assistec.com

6.2 Profil firmy

Firma Greiner Assistec, s.r.o. je součástí společnosti Greiner Group a jejími společníky jsou rakouská firma Greiner Packaging International G.m.b.H a Greiner Packaging Slušovice, s.r.o..

V roce 2007 právě skupina Greiner Packaging International dosáhla konsolidovaného obrátu 351,7 milionů EUR s více než 2 869 zaměstnanci v devíti výrobních závodech v Evropě. Tím se řadí k nejvýznamnějším evropským výrobcům plastových obalů.

(Korytář, 2011)

Od roku 2003 byl Greiner Assistec veden jako nezávislá obchodní jednotka právě v rámci firmy Greiner packaging Slušovice, s.r.o., která je největším výrobcem plastů v Čechách a na Slovensku.

Samostatné podnikání pak firma zahájila v lednu 2010 jako společnost s ručením omezeným a nadále pokračuje v tradici poskytování outsourcingových služeb pro všechny své zákazníky. (Greiner Assistec, s.r.o., 2012)

**your best
sourcing solution** 

Zdroj: www.greiner-assistec.com

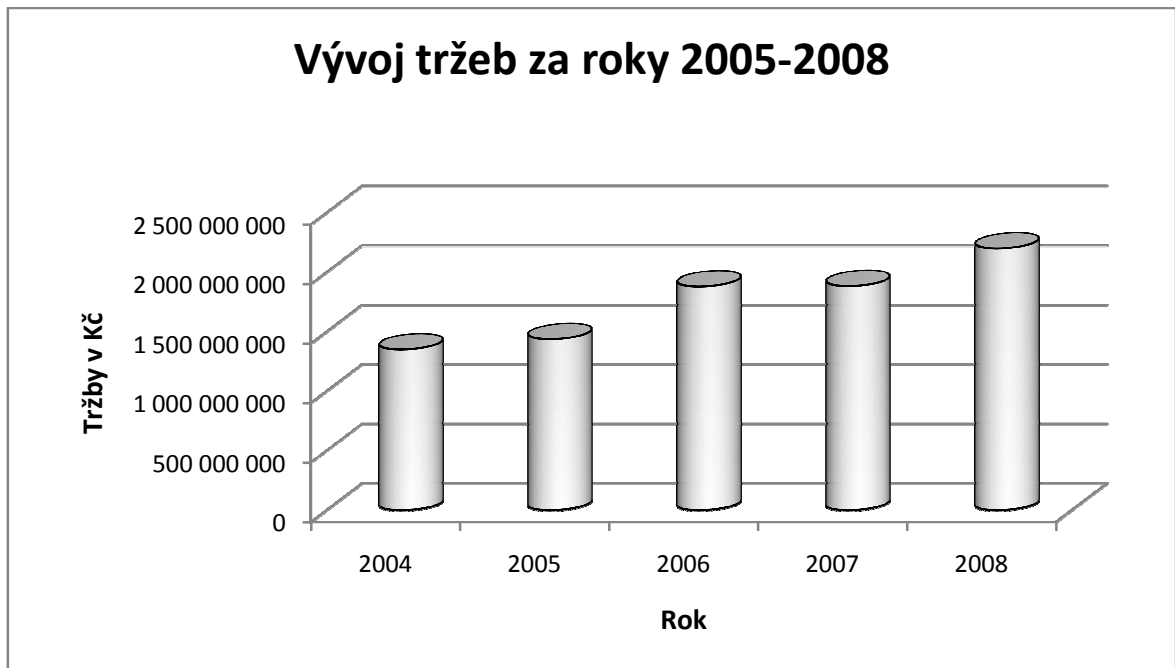
Obr. 6. Heslo společnosti Greiner Assistec, s.r.o.

6.3 Předmět činnosti společnosti

Podnik svou výrobou zasahuje do odvětví kancelářské techniky, automobilového průmyslu, zahradnictví či farmaceutického průmyslu.

Nabízí spolupráci na vývoji, produkci plastových dílů pomocí technologií (vstřikování, vyfukování, tvarování, povrchové úpravy), montáží, logistice a službách jako kompletní sourcing partner pro všechny oblasti, kde se využívají plasty. Jde především o dodávky kompletních sestav, kde jsou i plastové součásti. Samozřejmě kvalita výrobků je pro společnost nejvyšší prioritou. (Evropský oborový portál, 2011)

V roce 2011 tento podnik se sídlem na Březové dosáhl obratu 865 087 066 Kč.



Zdroj: www.or.justice.cz

Graf 1. Vývoj tržeb v letech 2004 - 2008

Tržby jsou uvedeny v letech 2004 - 2008, kdy byla divize Assistec vedena ve společnosti Greiner Packaging Slušovice, s.r.o..

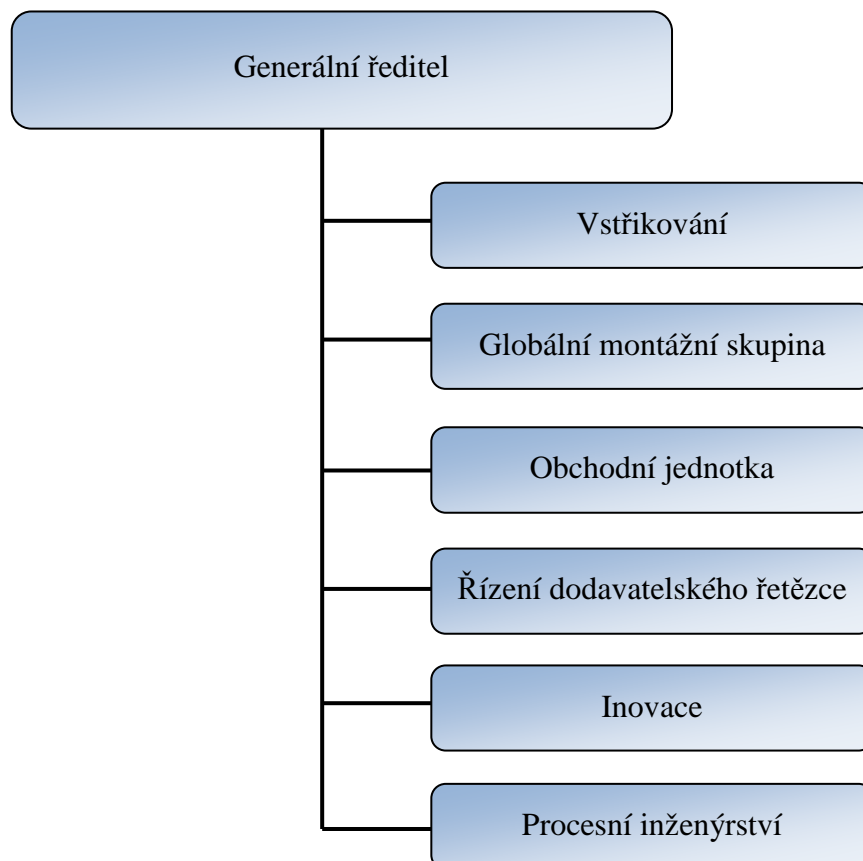
6.4 Greinerovo desatero

Zde jsou vymezena pravidla, jejichž dodržování je pro společnost klíčové:

- 1) SPOKOJENOST zákazníka je naším hlavním programem.
- 2) KVALITA výroby je naší vizitkou.
- 3) KRITIKA a REKLAMACE je pro nás vždy závažnou skutečností a poučením.
- 4) IDENTIFIKUJEME se s cíli a strategií firmy.
- 5) JEDNÁME vždy v zájmu firmy.
- 6) EFEKTIVITY a HOSPODÁRNOST je předpokladem dobrých výsledků.
- 7) CTÍME individualitu, týmovou práci, prostředí důvěry a úcty.
- 8) INICIATIVA A SAMOSTATNOST je nám vlastní.

- 9) VZDĚLÁVÁME se a zvyšujeme svou odbornost.
- 10) REPREZENTUJEME firmu navenek jako úspěšný podnik. (Interní materiály, 2012)

6.5 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní materiály

Obr. 7. Organizační struktura společnosti Greiner Assistec, s.r.o.

6.6 Technologie

Greiner Assistec, s.r.o. vyrábí díly různých plastů a zdobí je individuálně - dle požadavků zákazníka. Při produkci výrobků používá řadu technologií a procesů.

Mezi technologie patří:

1) Vstřikování - je to způsob tváření plastů, při kterém je dávka zpracovávaného materiálu z pomocné tlakové komory vstříknuta velkou rychlostí do uzavřené dutiny kovové formy, kde ztuhne ve finální výrobek.

Touto metodou se ve firmě vyrábějí například pouzdra na elektrické spotřebiče, lékařské přístroje či technické nebo časově náročné příslušenství pro výrobu automobilů.

2) Tvarování - Ve tvarování plastů má podnik dlouhodobé zkušenosti. Je to vlastně tepelné zpracování materiálů podle vyrobených forem a přípravků. Po zpracování lze dosáhnout požadovaného tvaru, který lze dále zpracovávat do finální podoby.

(Plast design)

Tvarování například tenkých fólií z role se používá zejména pro podnosy, nádoby a podobné obaly.

3) Technické tvarování - Greiner Assistec, s.r.o. produkuje široké spektrum technických součástek ve špičkové kvalitě se všemi výhodami plastového výrobku. Na vakuových formovacích zařízeních, zpracovává plastové desky až do velikosti 1,5 x 2,5 m. ze všech typů plastů, které mohou být tvarovány v tepelně změkčeném stavu. Po fázi chladnutí, se tepelně zpracované (vytvarované) výrobky zpracovávají na pěti-osých CNC frézovacích strojích.

4) Technické foukání dílů - Touto technologií se rozfukuje ohřátý plastový polotovar do dutiny formy.

5) Montáž - Pracovníci ve výrobě zde např. ultrazvukovým svařováním či lepením připojí postupně zpracovávaný materiál. Ultrazvuk je velmi ekonomická svařovací technika termoplastů zpracovávaných ve velkém množství. Tato metoda je téměř bezúdržbová a navíc šetrná k životnímu prostředí, což je v dnešní době důležité.

(Greiner Assistec, s.r.o., 2012)

6.7 Portfolio výrobků

Společnost se věnuje produkci nepotravinových výrobků. Zde jsou vyráběné produkty vyčleněny.

6.7.1 Automobilový průmysl

- Vnitřní části - např. krycí desky na auto, či reproduktor gril, což je kryt na reproduktory.

- Vnější části - např. protiskluzové desky, kufr parapetu, přední gril (mřížka)

6.7.2 Technika pro zdraví a péči o tělo

- pouzdra pro zdravotnické zařízení
- pouzdra pro osobní péči
- zásobníky pro laboratoře

6.7.3 Technika pro domácnost a zahradu

- plastové díly pro keramiku
- krycí panely pro zahradní nářadí
- výrobky pro domácnost - např. kryty pro domácí spotřebiče

6.7.4 Kancelářská technika

- plastové díly do tiskáren
- tonerové kazety

6.7.5 Balení a logistika

- vývoj a výroba zásobníků a palet
- blistry v různých tvarech a barvách
- dopravní boxy a nosiče (Greiner Assistec, s.r.o., 2012)

6.8 Recyklace

Ochrana životního prostředí je jedna z hlavních priorit Greiner Assistec, s.r.o. K ochraně přispívá například recyklací. Recyklace vlastně vede k dalšímu využití produktu ať už pro původní nebo jiný účel.

Už v roce 2009 se začala společnost na této "zelené" iniciativě podílet. V roce 2011 podnik dokonce stanovil plán koupit novou recyklační linku, což by k této realizaci přispělo velmi pozitivně.

Během své praxe jsem měla možnost nahlédnout do výroby podniku, kde mě zaujala právě zmiňovaná recyklace. Od zaměstnanců jsem se dozvěděla, že je tato práce poměrně náročná.

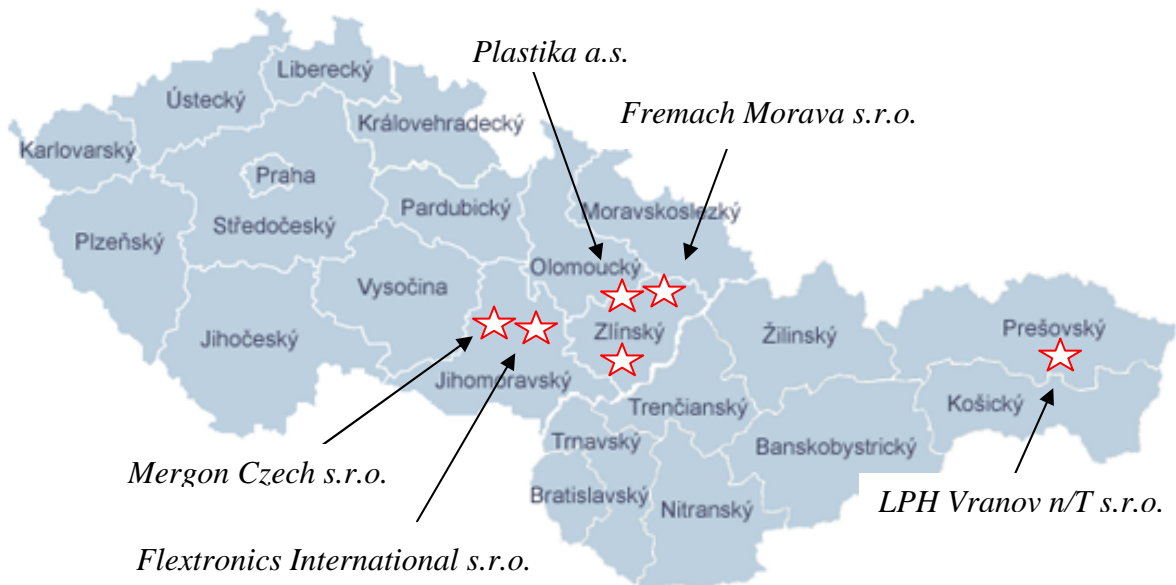
Výrobky se totiž musí rozebrat, důkladně vyčistit, což trvá několik hodin a poté ještě jednou zkontrolovat. Po této realizaci jsou zase připraveny k použití.

7 PŘEDSTAVENÍ HLAVNÍCH KONKURENTŮ

Jak už bylo zmíněno, společnost Greiner Assistec s.r.o. se zaměřuje především na výrobu technických dílů z plastů. V tomto odvětví působí mnoho firem. Většina z nich se pohybuje v nejedné oblasti. Velmi významným odběratelem firmy Greiner Assistec s.r.o. je firma Xerox. Proto bylo mým rozhodnutím zaměřit se při výběru konkurentů na oblast výroby elektrotechnického průmyslu, přesněji, kancelářské techniky.

Zde jsou vybrané konkurenční firmy:

- MERGON CZECH, s. r. o.
- FREMACH MORAVA, s. r. o.
- PLASTIKA, a. s.
- FLEXTRONICS INTERNATIONAL, s. r. o.
- LPH VRANOV n/T., s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 8. Rozložení konkurenčních firem

Výběr konkurenční firem pohybujících se v odvětví výroby kancelářské techniky nebyl vůbec jednoduchý. Většina firem uvádí odvětví, ve kterém se ve výrobě pohybují, avšak jelikož výrobu provádějí pro své konkrétní zákazníky, blíže specifičtí už nejsou. Za pomoci e-mailu a výročních zpráv společností se nakonec hlavní konkurenty podařilo vyčlenit. Uvedena je zde i společnost ze Slovenska, která vyrábí podobné produkty jako společnost Greiner Assistec, s.r.o a jejich společným zákazníkem je dokonce i firma Xerox.

7.1 Firma MERGON CZECH, s. r. o.



Zdroj: www.mergon.com

Obr. 9. Logo společnosti Mergon Czech, s.r.o.

Sídlo:	Evropská 865, 664 42 Modřice Brno - venkov
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Vznik společnosti:	2003
Předmět činnosti:	výroba plastových a pryžových výrobků
Webové stránky:	www.mergon.com

Společnost Mergon Czech, s.r.o. patří do skupiny Mergon, která byla založena v roce 1981 a dodává výrobky mnoha významným výrobcům v Evropě, USA i na dálném východě. Ve firmě byla vyvinuta vysoká úroveň odbornosti ve vyfukovací a vstřikovací technologii pro automobilový průmysl, kancelářské přístroje, zdravotnictví, zahrádkářské potřeby a pro výrobky jiných oborů.

Výrobní zařízení společnosti se nachází v Irsku, USA a v České republice. Dále má firma Mergon s.r.o. řadu partnerských smluv na společný vývoj a zavádění nových technologií a nástrojů jak s evropskými firmami, tak také s firmami v Asii, Japonsku a Americe.

V dnešní době jsou vysoké požadavky na ochranu životního prostředí. Norma ISO 14001 - systém řízení ochrany životního prostředí (EMS) poskytuje rámec pro cenově efektivní výrobu a výrobu citlivou k životnímu prostředí. Stejně jako firma Greiner Assistec s. r. o. i společnost Mergon s.r.o. přispívá k ochraně životního prostředí. Zabývá se recyklací materiálů pro výrobu plastových dílů. (Mergon Czech, s.r.o., 2012)

7.2 Firma FREMACH MORAVA, s. r. o.



Zdroj: www.fremach.cz

Obr 10. Logo společnosti Fremach Morava, s.r.o.

Sídlo:	Jožky Slaného 2824, 767 01 Kroměříž
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Vznik společnosti:	2000
Předmět činnosti:	vstřikování, kompletace a povrchová úprava plastových výrobků
Webové stránky:	www.fremach.cz

Fremach Morava, s. r. o. sídlí v Kroměříži v České republice v regionu východní Moravy.

Společnost se orientuje na povrchovou úpravu a montáž plastových komponentů zejména pro automobilový průmysl, průmysl zaměřený na výrobu počítačů a prostředků osobní komunikace.

Posláním společnosti Fremach Morava je vyrábět v požadované kvalitě s maximálním zhodnocením základního materiálu a snižování provozních nákladů. Uspokojovat potřeby zákazníků a pružně reagovat na jejich požadavky.

Jedním z cílů společnosti je i dlouhodobý rozvoj systému ochrany životního prostředí. Proto bylo managementem společnosti Fremach Morava, s.r.o. rozhodnuto o zavedení certifikace dle ČSN EN ISO 14001. V listopadu 2008 byl certifikát společnosti vystaven.

Mezi významné zákazníky společnosti patří například:

- Škoda Auto
- BMW
- Volkswagen
- Panasonic
- Benchmark Electronics
- Continental
- TEC - Toshiba Group (Fremach Morava, s.r.o., 2012)

7.3 Firma PLASTIKA, a. s.



Zdroj: www.plastika.cz

Obr. 11. Logo společnosti Plastika, a.s.

Sídlo:	Kaplanova 2830, 767 01 Kroměříž
Právní forma:	akciová společnost
Vznik společnosti:	1956
Předmět činnosti:	výroba plastových dílů s vysokým stupněm doprovodných služeb
Webové stránky:	www.plastika.cz

Plastika, a. s. navazuje na někdejší výrobní družstvo Plastika, v.d. založené v Kroměříži v r. 1956. Družstvo bylo konvertováno na akciovou společnost Plastika, a.s., kterou v r. 2003 převzala společnost SPV International, a.s.. Tato společnost následně převzala i název Plastika, a.s. a obchodní značku.

V roce 2010 společnost PLASTIKA a.s. se sídlem v Kroměříži zanikla sloučením bez likvidace s přechodem jmění, práv a závazků na nástupnickou společnost Plastika Group a.s. se sídlem Praha 6. Nástupnická společnost ale převzala obchodní jméno zanikající společnosti a změnila sídlo.

PLASTIKA a.s. dodává plastové díly pro automobilový průmysl, který tvoří největší část výrobního portfolia firmy (58%). Dále plastové počítačové klávesnice, plastové díly kopírovacích strojů, plastové komponenty pro elektrotechnický průmysl a počítačové modemy.

Společnost byla vždy orientována na průmyslové zpracování plastů. Během 90. let se firma začala orientovat na významné zahraniční zákazníky a s touto změnou i na komplexnější plastové moduly a komponenty.

Dnes se Plastika profiluje jako spolehlivý a kompetentní dodavatel komplexních a přesných plastových modulů pro průmyslové zákazníky.

Hlavní činností jsou dodávky plastových dílů pro automobilový průmysl, plastových počítačových klávesnic, plastových dílů kopírovacích strojů, plastových komponentů pro elektrotechnický průmysl a počítačových modemů.

Společnost má také řadu významných zákazníků. A to firmy jako:

- Continental,
- Fujitsu,
- Sony,
- Xerox,
- Faurecia (Plastika, a.s., 2012)

7.4 Firma FLEXTRONICS INTERNATIONAL, s. r. o.



Zdroj: www.flextronics.com

Obr. 12. Logo společnosti Flextronics Int. s.r.o

Sídlo:	Tuřanka 115, 627 00 Brno - město
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Vznik společnosti:	1999
Předmět činnosti:	poskytování služeb v oblasti výroby a distribuce elektro - technických produktů
Webové stránky:	www.flextronics.cz

Flextronics, jehož centrála leží v Singapuru, je přední poskytovatel služeb výroby elektroniky zaměřený na vývoj a výrobní služby pro automobilové, průmyslové, medicínské, a technologické společnosti. Je to celosvětová společnost, jejíž výrobní kapacity se nachází například v Mexiku, Brazílii, Polsku, Maďarsku, Číně, Indii a v dalších částech Asie. poskytování služeb v oblasti výroby a distribuce elektrotechnických produktů

Společnost Flextronics International, s.r.o. v České republice poskytuje podporu vysoce diverzifikovanému portfoliu zákazníků v několika oborech, včetně výpočetní techniky, průmyslové výroby a budování sítí.

I tato firma se podílí na ochraně životního prostředí. Zaměstnanci firmy mají dlouholeté zkušenosti s výrobou šetrnou k životnímu prostředí a s recyklováním odpadu. Výroba bezolovnatého pájení pocházející od Flextronicsu sahá až k roku 1995.

Olovnaté pájky jsou velmi důležitým prvkem pro výrobu elektronických a elektrotechnických zařízení. Jelikož ale olovo patří k nebezpečným látkám, nahradily se tyto pájky bezolovnatými. Od roku 1997 tedy společnost začala vyrábět velké množství produktů (včetně tiskáren, mobilních telefonů atd.) s využitím bezolovnaté pájky, pro významné společnosti.

Mezi nejvýznamnější klienty patří:

- Ericson (výroba handset),
- Hewlett - Packard (výroba tiskáren)
- Microsoft,
- Nokia,
- Xerox (výroba kancelářských kopírovacích strojů, inkoustových tiskáren, multifunkčních strojů a komponentů). (Flextronics International, s.r.o., 2012)

7.5 Firma LPH VRANOV n/T., s. r. o.



Zdroj: www.lph.sk

Obr. 13. Logo společnosti LPH Vranov n/T, s.r.o.

Sídlo:	Pod Dolami 838, 093 02 Vranov nad Topľou Slovenská republika
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Vznik společnosti:	1995
Předmět činnosti:	výroba tvarů z plastů
Webové stránky:	www.lph.sk

Společnost LPH Vranov n/T. s.r.o působí na trhu výrobců plastových výlisků od roku 1989 a zaměřuje se na výrobu přesných technických a estetických výlisků z termoplastů a termosetů.

Výroba se pohybuje v oblasti bílé techniky, automobilového průmyslu, kancelářské techniky a elektroprůmyslu. Oblast bílé techniky se věnuje především produkci plastových dílů pro výrobu praček pro hlavního odběratele společnosti, a to Whirlpool Slovakia. Co se týče odvětví kancelářské techniky, zde jsou stabilními zákazníky společnosti Xerox a Flextronics. Produkce pro toto odvětví je orientovaná výrazně proexportně.

Vizí společnosti LPH Vranov n/T. s.r.o. je být dynamicky reagující a vyvíjející se společností, působící na domácím a zahraničním trhu, nabízející vysoko kvalitní, technicky přesné plastové díly a sestavy.

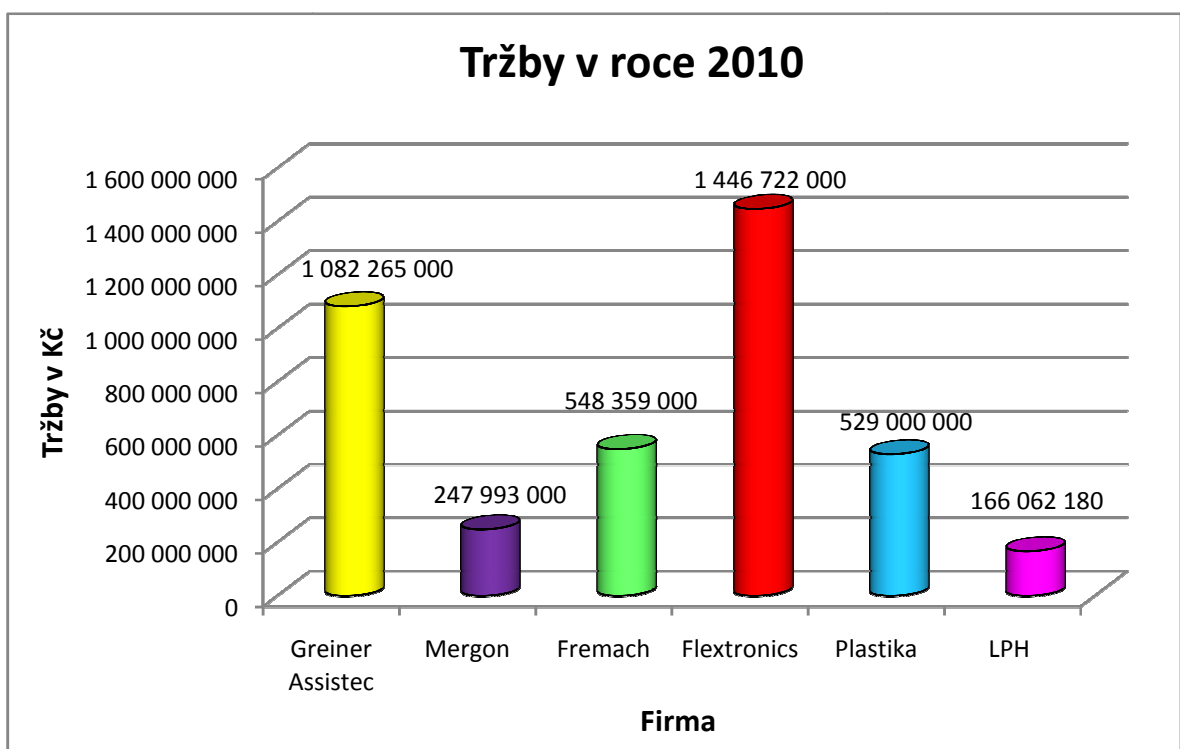
Mezi dalšími zákazníky firmy patří například:

- Bosch
- Volvo
- Ford
- Volkswagen
- Greiner Packaging (LPH Vranov n/T., s.r.o., 2012)

8 POROVNÁNÍ KONKURENTŮ

Tato část práce je zaměřena na konkrétní porovnání konkurentů firmy Greiner Assistec, s.r.o.. Společnosti jsou srovnávány o ze čtyř hledisek, a to z hlediska tržeb, hospodářského výsledku, počtu zaměstnanců a na závěr, z hlediska znalosti. Srovnání je provedeno za rok 2010 a uvedeno je zde celé portfolio již zmiňovaných firem. Výsledky byly stanoveny na základě dosažených informací od společností či na internetových stránkách. Údaje byly vloženy do zpracované tabulky a následně vytvořen graf.

8.1 Z hlediska tržeb



Zdroj: www.or.justice.cz

Graf 2. Tržby v roce 2010

Tržbu lze chápat jako částku, která je získaná prodejem výrobků, zboží či služeb v daném účetním období. Zboží, služby, či v tomto případě výrobky musí být nejprve vyrobeny. Na výrobu jsou vynaloženy náklady, bez kterých by samozřejmě nefungovala. Výše nákladů a tržeb se teprve potom odrazí na úspěšnosti společnosti. To znamená, že i když je známá výše tržeb, to, jak je firma úspěšná lze pouze odhadovat.

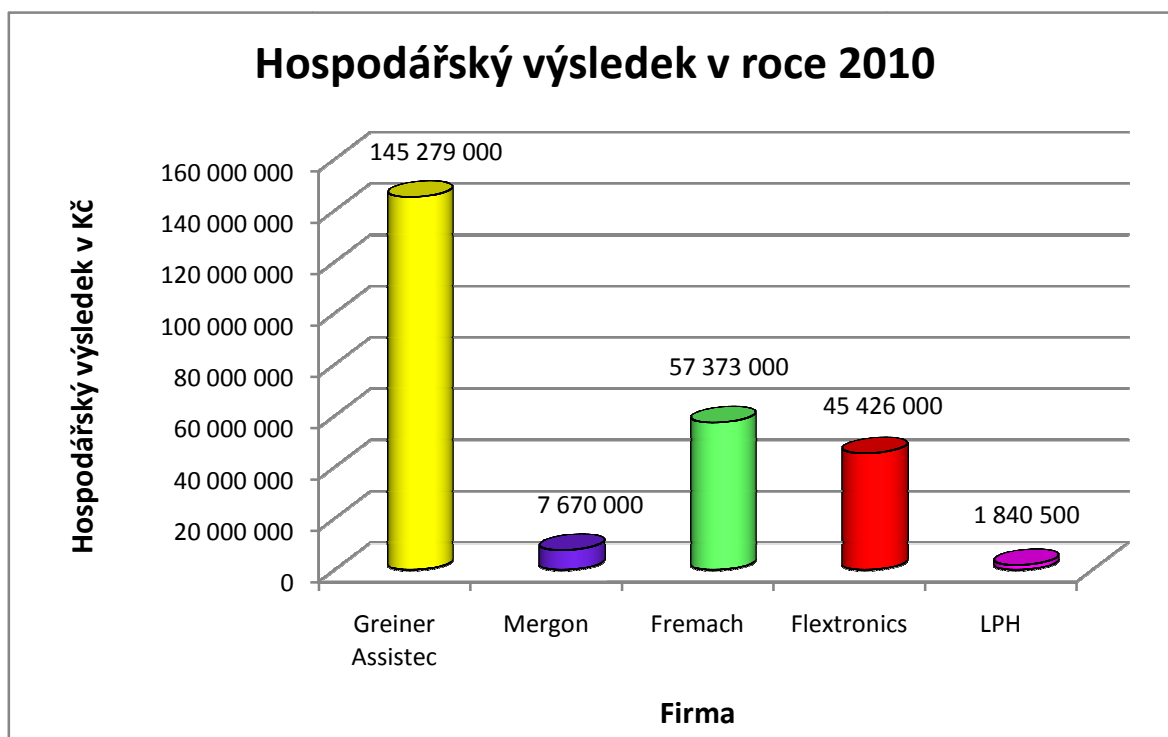
Na grafu číslo 1 lze vidět, že si nejlépe ve sledovaném účetním období vedla firma Flextronics International, s.r.o., kdy jejich tržby v roce 2010 dosáhly částky 1 446 722 000 Kč. Těsně za touto společností skončil právě podnik Greiner Assistec, s.r.o. se sumou 1 082 265 000 Kč. Jako třetí skončila kroměřížská firma Fremach Morava, s.r.o. s vyšší tržeb 548 359 000 Kč a nejnižší tržby měla slovenská firma LPH Vranov n/T. s. r. o., kdy ve sledovaném období dosáhly výše jen 166 062 180 Kč.

Co se týče podniku Plastika a.s., zde je výše tržeb, pro nepřesnost údajů pouze orientační.

Tržby jsou rozhodující složkou výnosů a hlavním finančním zdrojem podniku. Na výši tržeb má vliv několik faktorů. Výše je ovlivněna například objemem produkce, tzn. čím více vyrobíme a prodáme, tím jsou vyšší tržby. Dále na ceně, způsobu fakturace a době úhrady nebo takovými faktory jako změny kursů, sazeb daní, apod.

8.2 Z hlediska hospodářského výsledku

Hospodářský výsledek dostaneme, když odečteme od celkových výnosů celkové náklady firmy za určité období. Po této realizaci je zjištěno, zda podnik vykazuje za dané období zisk, či ztrátu. Tento rozdíl se zjistí podle toho, zda jsou výnosy vyšší než náklady a naopak. Samozřejmě je dobré, když společnost vykazuje zisk. Hospodářský výsledek tedy říká, jak se firmě daří, zda je úspěšná a hlavně také konkurenceschopná.



Zdroj: www.or.justice.cz

Graf 3. Hospodářský výsledek v roce 2010

Graf č. 2 ukazuje, že v roce 2010 byla firma Greiner Assistec s.r.o. oproti ostatním firmám velmi úspěšná a její zisk dosahoval výše 145 279 000 Kč. Jelikož firma začala samostatně podnikat až v roce 2010, nemohlo porovnání dle tohoto hlediska obsahovat výši zisku v minulém roce. Po porovnání výsledků minulého a sledovaného roku u firmy Fremach Morava, s.r.o., která se umístila na druhém místě, se zjistilo, že v roce 2009 společnost vykazovala ztrátu, a to -20 661 000 Kč. Její náklady tedy převyšovaly nad výnosy. Proč tomu tak bylo můžeme jen odhadovat. Důvodem může být například dopad ekonomické krize, nákup určitého výrobního zařízení ke zvýšení produkce, apod. O rok později firma dosáhla zisku 57 373 000 Kč, což je téměř o 80 mil. více. Třetí skončila právě firma Flextronics International s.r.o., která měla v předešlém srovnání firem nejvyšší tržby, které přesáhly dokonce až 1 miliardu Kč.

Zde tedy lze jasně vidět, že i když prodej výrobků firmy obsahuje vysokou částku, neznamená to, že i hospodářský výsledek bude podobně vysoký. Výše zisku tedy činila

45 426 000 Kč. Nejnižší zisk měla v tomto případě opět slovenská firma LPH Vranov n/T, s.r.o., a to 1 840 500 Kč. Oproti roku 2009 je vidět pokles o necelých 10%, kdy byla výše zisku 2 036 820 Kč.

Plastika a.s. není do porovnání zahrnuta v důsledku nepodařeného zjištění potřebných informací o roce 2010. V roce 2008 však zisk společnosti vykazoval ztrátu, a to

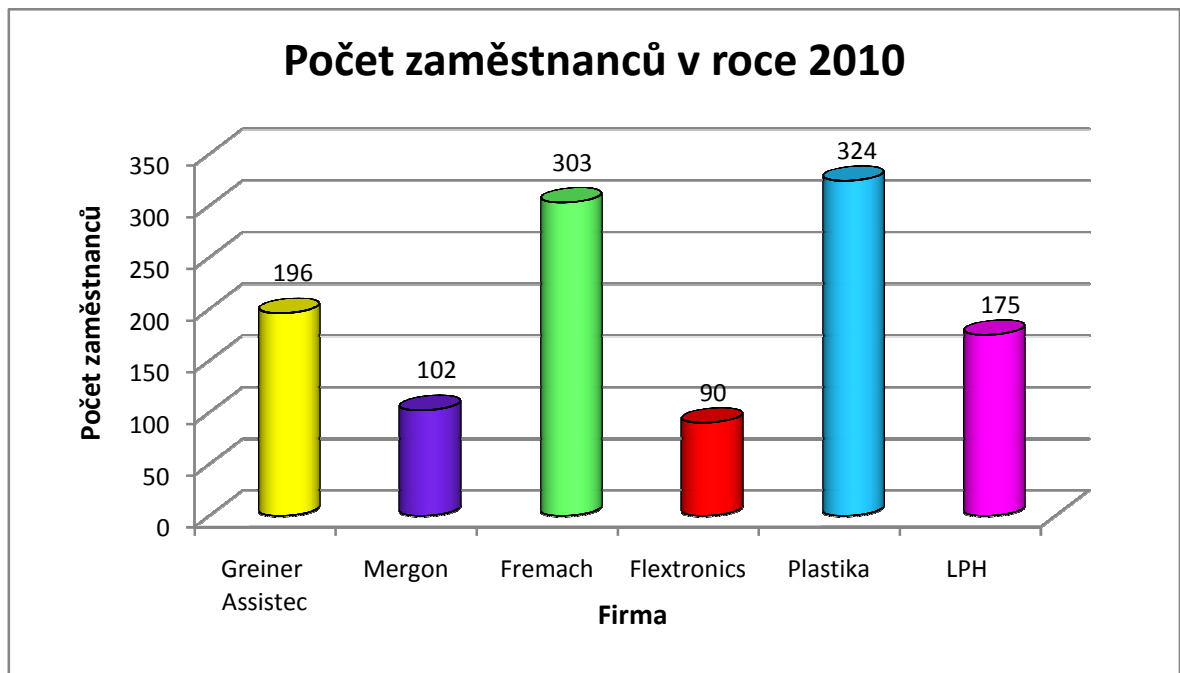
- 38 877 000 Kč, avšak v roce 2009 se společnosti podařilo dosáhnout zisku, a to dokonce o přibližně 40 milionů Kč.

8.3 Z hlediska počtu zaměstnanců

Zaměstnanec je velmi důležitá osoba, pracovní síla pro podnik. Žádná firma se neobejde bez zaměstnanců a to zejména těch kvalitních, schopných a zkušených, kteří jsou také klíčem k úspěchům firmy. Najít např. kvalitního manažera není v dnešní době vůbec jednoduché. K výkonu této práce je potřeba mít řadu důležitých vlastností. Kvalitní manažer musí mít zejména tendenci předvídat krizi. Musí být ochotný naslouchat druhým, komunikovat s nimi, riskovat, motivovat je, být odolný vůči emocím, apod.

Řada těchto vlastností lze zlepšit navštěvováním určitých školení, kurzů aj. Avšak dle mého názoru, s řadou vlastností se člověk musí narodit.

Jak je nastíněno v kapitole 1.3.3, do jednoho z členění podniků patří dělení podle velikosti. Zejména podle počtu zaměstnanců. Toto porovnání konkurentů společnosti Greiner Assistec, s.r.o. je provedeno podle klasifikace podniků dle určení komise Evropské unie a dle určení České republiky.



Zdroj: www.or.justice.cz

Graf 4. Počet zaměstnanců v roce 2010

Na grafu č. 3 je vidět, že dle určení České republiky, lze firmu Greiner Assistec, s.r.o. zařadit do středních podniků. Stejně tak společnost Mergon Czech, s.r.o., Fremach Morava, s.r.o., Plastika a.s. i slovenský podnik LPH Vranov n/T, s.r.o.

Do klasifikace malých firem, lze s počtem 90 zaměstnanců ve sledovaném období řadit Flextronics International, s.r.o.

Z hlediska druhého členění, tedy dle určení komise Evropské unie můžeme Greiner Assistec, s.r.o. zařadit také do středních podniků, stejně tak společnost Mergon Czech s.r.o., Flextronics International, s.r.o. a slovenskou firmu LPH Vranov n/T, s.r.o.. Fremach Morava, s.r.o. a kroměřížský podnik Plastika, a.s. je podle tohoto dělení možné řadit do velkých podniků.

Zde je uvedena tabulka, kde se nachází všechny číselné údaje, podle kterých byly vytvořeny již uvedené grafy.

Údaje pro porovnání v roce 2010			
Firma	Tržby v Kč	HV v Kč	Počet zaměstnanců
GreinerAssistec	1 082 265 000	145 279 000	196
Mergon	247 993 000	7 670 000	102
Fremach	548 359 000	57 373 000	303
Flextronics	1 446 722 000	45 426 000	90
Plastika	529 000 000		324
LPH	166 062 180	1 840 500	175

Zdroj: www.or.justice.cz

Tab. 3. Údaje pro porovnání

8.4 Z hlediska podílu na povědomí

Se zájmem, jestli jsou dané konkurenční firmy v České republice známé, byl proveden malý výzkum. Předem byl určen počet osob, kterým byly kladeny otázky a poté došlo ke zpracování odpovědí.

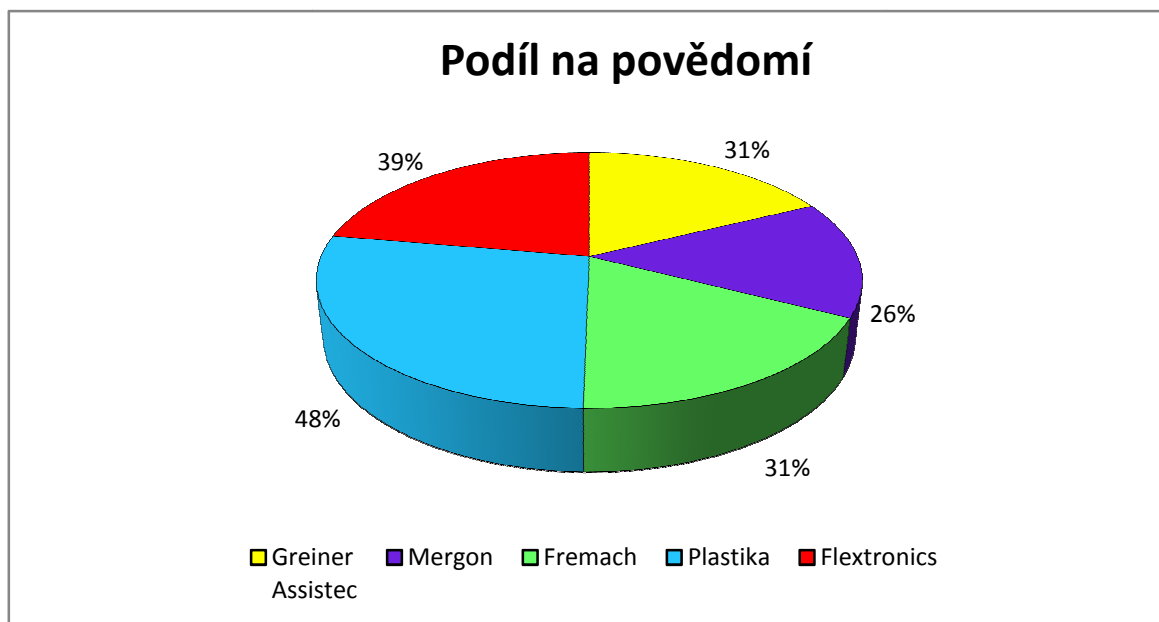
Ve výzkumu není zařazená firma LPH Vranov n/T, s.r.o. se sídlem na Slovensku, jelikož bylo usouzeno, že znalost firmy by v České republice byla hodně nízká. Společnosti, které jsou porovnávány, se nacházejí na Moravě, přesněji v Kroměříži, Brně a Březové. Proto byl proveden výzkum v těchto místech a okolí. Celkem bylo osloveno 54 osob, a to otázkou, zda o těchto firmách někdy slyšeli.

Nejsdílnější a nejochotnější, byli lidé ze Zlína a okolí. V každém z těchto míst jsem oslovila 18 osob.

Firma	Greiner Assistec	Mergon	Fremach	Plastika	Flextronics
Počet odpovědí	17	14	17	26	21
Počet v %	31%	26%	31%	48%	39%

Zdroj: Vlastní zpracování dle www.or.justice.cz

Tab. 4. Výzkum znalosti firem



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5. Podíl na povědomí

Když se řekne Kodak, Bosch, Panasonic, Xerox či Audi, velký počet lidí si všechny, či určitě většinu těchto firem vybaví a dokáže říci, čím se zabývají. Tyto a mnoho dalších firem se něčím dostaly do našeho povědomí. Z celého tohoto výzkumu vyplývá, že žádná z podniků, které jsou porovnávány, není na takové úrovni, co se týče povědomí. Lidé většinou věděli pouze o společnostech, které se nacházejí v blízkosti města, kde žijí.

Proč tomu tak je? Společnosti, které jsou uvedeny jako "známé", působí na trhu již mnoho let. Vyrábí výrobky, pod svou vlastní značkou. Jejich produkty putují do prodejen, kde na ně denně narážíme. Na povědomí působí ale také reklama. Dobře vytvořená reklama dokáže zanechat v paměti člověka značné místo.

Některé z konkurenční firem vyrábí výrobky právě pro tyto nebo jiné známé společnosti. Jsou jejich klíčoví zákazníci, proto v naší paměti nejsou. Jejich výrobky se nevyrábí pod vlastní značkou a my tak nemáme možnost si je zapamatovat.

9 SWOT ANALÝZA

V této části praktické práce je použita analýza SWOT, která pomáhá nastítnit současnou situaci firmy. Identifikuje vnitřní a vnější prostředí podniku. Prostředí vnitřní obsahuje analýzu silných a slabých stránek (S - W) a prostředí vnější příležitostí a hrozeb (O - T).

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ zahraniční vlastníci firmy ➤ celoevropské působení ➤ soustředěnost na zahraniční trhy ➤ kvalita výrobků ➤ logistika ➤ dobré vztahy s obchodními partnery ➤ recyklace spotřebního materiálu ➤ certifikáty jakosti 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ umístění firmy ➤ vysoké náklady v odvětví ➤ nefunkčnost metody FIFO ➤ úroveň webových stránek ➤ špatná komunikace
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ vstup na další trhy ➤ rozšíření výrobního sortimentu ➤ získávání nových zákazníků ➤ zvýšení objemu prodeje ➤ působení na zahraničních trzích 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ekonomická krize ➤ zvyšující se konkurence v odvětví ➤ ztráta klíčových zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5. SWOT analýza

10 PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL

Zde je podrobněji rozpracována vnější analýza konkurenčního prostředí od významného autora M. E. Portera, která zahrnuje pět složek, které budou v této kapitole podrobněji rozebrány. Jsou to:

- 1) Hrozba vstupu do odvětví
- 2) Hrozba substitučních výrobků
- 3) Vyjednávací síla zákazníků
- 4) Vyjednávací síla dodavatelů
- 5) Konkurence v odvětví

V následujících tabulkách jsou ke každé z Porterových konkurenčních sil uvedena kritéria, která s danými silami souvisí. Ke každé z kritérií je dle mého odhadu stanoven počet bodů, od 1 do 9, a to podle toho, jak působí na firmu Greiner Assistec, s.r.o., která se zaměřuje na produkci technických plastů.

Na závěr je zpracováno celkové hodnocení jednotlivých konkurenčních sil součtem bodů a následným průměrem.

10.1 Hrozba vstupu do odvětví

POŘADÍ	HROZBA VSTUPU DO ODVĚTVÍ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)	BODY
1.A	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností vlastnit licence, know - how, atd. vysoká kapitálová náročnost = (1 b), nízká = (9 b)	7
1.B	Přístup k distribučním kanálům Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější vstup do odvětví. obtížný = (1 b), snadný = (9 b)	5
1.C	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle nesnadný = (1 b), snadný = (9 b)	7
1.D	Potřeba vlastnit speciální technologie, licence, patenty, know - how ano = (1 b), ne = (9 b)	2
1.E	Vládní politika Náklonnost vlády ke vstupům do odvětví (licence, dotace, atd.). negativně = (1 b), pozitivně = (9 b)	6
CELKEM BODŮ (max. 45 b)		28
PRŮMĚRNÝ POČET BODŮ		5,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovský, Drdla, 2003

Tab. 6. Porterova analýza - Hrozba vstupu do odvětví

Pokud se nějaká budoucí firma rozhodne vstoupit do tohoto odvětví, musí počítat s poměrně vysokou kapitálovou náročností pro vstup. Příkladem může být nákladný nákup strojního zařízení, bez nichž by se výroba neobešla. Dále je zde nutností vlastnit různé licence, patenty, například právě pro užívání strojního zařízení k výrobě. Přístup k surovinám, energiím a pracovní síle můžeme v tomto odvětví hodnotit jako poměrně snadný. Nedávno jsem dokonce četla, že právě podniky, které se podílejí na výrobě

plastových výrobků patří k odvětví, které zaznamenává neustálý růst. To znamená, že je potřeba zaplnit nová pracovní místa, přesněji řečeno, tento růst má velmi pozitivní vliv na zaměstnanost. Co se týče přístupu k distribučním kanálům, zde existuje mnoho podniků, které se distribucí zabývají. Avšak pravdou je, že při delším působení na trhu už znají své zákazníky, vědí co čekat a jak přistupovat. Proto je toto kritérium hodnoceno neutrálním číslem pět.

10.2 Hrozba substitučních výrobků

POŘADÍ	HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)	BODY
2.A	Existence substitutů na trhu málo, žádné substituty = (1 b), mnoho substitutů = (9 b)	3
2.B	Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, může to vést k větší motivaci vstupu do odvětví, kde působíme. nízká = (1 b), vysoká = (9 b)	3
2.C	Vývoj cen substitutů zvyšování v budoucnu = (1 b), snižování v budoucnu = (9 b)	4
2.D	Hrozba substitutů v budoucnu Objeví se? nízká pravděpodobnost = (1 b), vysoká pravděpodobnost = (9 b)	2
2.E	Užitné vlastnosti substitutů Bude docházet ke zlepšení, či zhoršení? zhoršení = (1 b), zlepšení = (9 b)	4
CELKEM BODŮ (max. 45 b)		16
PRŮMĚRNÝ POČET BODŮ		3,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovský, Drdls, 2003

Tab. 7. Porterova analýza - Hrozba substitučních výrobků

Na analyzovaném průmyslovém trhu vlastně neexistuje žádná dokonalá "hmota", která by nahradila právě plast. Plast má řadu důležitých charakteristik, je například odolný vůči stárnutí, což vede k dlouhodobému užívání. Z ekologického hlediska zároveň nepatří k výrobkům, které jdou snadno zničit. Právě proto, že je plast nenahraditelný, je kritérium existence substitutů hodnoceno číslem tři. Zároveň je v tomto odvětví nízká konkurence, co se týče substitutů. V několika řádech desítkách let by neměl být plast ohrožen žádnými budoucími substituty.

10.3 Vyjednávací síla zákazníků

POŘADÍ	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ (ODBĚRATELŮ) (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)	BODY
3.A	Ziskovost zákazníka Ziskový zákazník znamená nižší vyjednávací sílu. vysoká ziskovost = (1 b), nízká ziskovost = (9 b)	6
3.B	Počet významných zákazníků Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je jejich vyjednávací síla vysoká. drobní zákazníci = (1 b), málo významných zákazníků = (9 b)	7
3.C	Hrozba zpětné integrace Zákazník může začít snadno podnikat v analyzovaném odvětví a začít se zásobovat sám. hrozba je nepravděpodobná = (1 b), hrozba je pravděpodobná = (9 b)	3
3.D	Význam výrobku pro zákazníka Výrobek je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích. velmi významný = (1 b), nevýznamný = (9 b)	3
3.E	Náklady zákazníka k přechodu ke konkurenci Vysoké náklady k přechodu vedou k nižší vyjednávací síle. vysoké = (1 b), nízké = (9 b)	5
CELKEM BODŮ (max. 45 b)		24
PRŮMĚRNÝ POČET BODŮ		4,8

Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovský, Drdla, 2003

Tab. 8. Porterova analýza - Vyjednávací síla zákazníků

Zde je ziskovost zákazníka hodnocena bodem šest. Vysvětlením je, že jakmile firma působící v tomto odvětví spolupracuje se ziskovým zákazníkem, je to pro ni přínosné. Zákazník (odběratel) je totiž k firmě více loajálnější, vychází ji snadněji vstříc. Co se týče hrozby zpětné integrace, je spíše nepravděpodobná. Na zdejším trhu totiž nelze, aby se

odběratel zásoboval sám. Dalo by se říci, že i náklady přechodu odběratele ke konkurenci jsou poměrně nízké, protože podniků, které vyrábí plastové výrobky je mnoho.

Mezi hlavní zákazníky firmy Greiner Assistec, s.r.o. patří:

- Xerox
- Philips
- Canon
- Stihl
- Lego
- BMW
- Volkswagen
- Husqvarna

10.4 Vyjednávací síla dodavatelů

POŘADÍ	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)	BODY
4.A	Počet a význam dodavatelů Nízký počet možných dodavatelů vede k jejich větší vyjednávací síle. mnoho dodavatelů = (1 b), málo dodavatelů = (9 b)	4
4.B	Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší je význam odběratelů pro dodavatele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. velký význam = (1 b), malý význam = (9 b)	4
4.C	Existence substitutů Existence substitutů znamenají hrozbu pro dodavatele. ano, velká hrozba = (1 b); ne, malá hrozba = (9 b)	7
4.D	Hrozba vstupu dodavatelů do odvětví Vstup do odvětví zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů. nepravděpodobná hrozba = (1 b), pravděpodobná hrozba = (9 b)	4
CELKEM BODŮ (max. 36 b)		19
PRŮMĚRNÝ POČET BODŮ		4,75

Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovský, Drdla, 2003

Tab. 9. Porterova analýza - Vyjednávací síla dodavatelů

Počet dodavatelů je spíše vysoký než nízký, to znamená, že vyjednávací síla dodavatelů je nižší. Význam odběratele pro dodavatele je docela důležitý. Firmy by se měly snažit vyjít svým dodavatelům vstříc, samozřejmě ne za každou cenu. Pokud firma vyhodnotí, že je pro ni současný dodavatel spíše nepřínosný, je lepší zkusit se poohlédnout jinde, i když je pojí dlouhodobý vztah. V tomto odvětví je dodavatelů plastových výrobků spousta, proto je spíše nepravděpodobné, že nově vstupující firma (dodavatel) bude na takové úrovni, aby mohla vyjednávat.

10.5 Konkurence v odvětví

POŘADÍ	Konkurence v odvětví (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)	BODY
	Počet konkurentů	
5.A	Je-li v odvětví velký počet konkurentů, pak rivalita v odvětví roste. málo konkurentů = (1 b), hodně konkurentů = (9 b)	6
	Diferenciace výrobků	
5.B	Čím vyšší diference výrobků, tím nižší rivalita v odvětví. vysoká diference = (1 b), nízká diference = (9 b)	7
	Diferenciace konkurentů	
5.C	Odlišnost konkurentů vede k jejich hůře předvídatelnému vývoji. nízká diference = (1 b), vysoká diference = (9 b)	3
	Náklady odchodu z odvětví	
5.D	Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší. Firmy se zde snaží udržet. nízké náklady odchodu = (1 b), vysoké náklady odchodu = (9 b)	5
	CELKEM BODŮ (max. 45 b)	21
	PRŮMĚRNÝ POČET BODŮ	5,25

Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovský, Drdla, 2003

Tab. 10. Porterova analýza - Konkurence v odvětví

Jak bylo už několikrát zmíněno, počet konkurentů je zde opravdu vysoký. . Firma Greiner Assistec, s.r.o. se zabývá např. výrobou pro odvětví automobilového průmyslu. Zde je počet konkurentů největší. Proto je opravdu vhodné se nějakým způsobem od těchto firem odlišit. Příkladem může být neustálé rozšiřování portfolia produktů.

11 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Po zpracování části, při níž byly společnosti srovnány dle různých hledisek lze vidět, že podle vykazovaných grafů si společnost počíná docela dobře. Prodej vyrobených produktů přesahoval dokonce až 1 miliardu. Dle druhého porovnání, tedy podle hospodářského výsledku předčila tato firma všechny uvedené konkurenty. Zejména firmu Flextronics Int., s.r.o., která je společností přiřazována právě k největším hrozbám. Lze říci, že i přes vysoké náklady v tomto podnikovém odvětví je výsledek dosaženého zisku uspokojivý.

I přes tyto poměrně dobré hodnoty bych firmě doporučila neustále se snažit o zvyšování prodeje a snižování nákladů.

Doporučila bych také snažit se dostat více do paměti veřejnosti, a tím např. zajistit vyšší počet budoucí zákazníkům. Více se účastnit např. různých tuzemských, ale i zahraničních veletrhů. Dále obohatit dosavadní webové stránky podniku o více informací, větší specifikaci vyráběných výrobků, použitých technologií, aj.

Mé doporučení z hlediska metody SWOT vyplývá především z analýzy vnějšího prostředí, tedy příležitostí a ohrožení, které se firmy dotýkají. Zde bych se snažila o větší diferenciaci výrobků, jelikož je konkurence v analyzovaném odvětví opravdu vysoká, např. rozšířením výrobního sortimentu. Důležitost by měla být také vkládána na dosavadní odběratele, zejména na ty klíčové. Myslím tím neustálé prohlubování dobrých vztahů a udržování dobrého jména v jejich očích. Lze například vytvořit dotazník, jehož vyhodnocení vede právě k zjištění, zda jsou zákazníci s podnikem spokojeni.

Zpracováním Porterovy analýzy konkurenčních sil se společnost nemusí příliš obávat vstupu nových konkurentů z důvodu vysoké kapitálové náročnosti vstupu do odvětví ani hrozby substitučních výrobků, jelikož je plast, který se pro výrobu využívá takřka nenahraditelný a dá se odhadnout, že to tak několik dalších desítek let zůstane. Svou pozornost by měl podnik spíše zaměřovat na konkurenci v odvětví a již zmiňované zákazníky. Tímto chci doporučit tvorbu „databáze“ konkurentů. Snažit se o konkurenčních podnicích neustále shromažďovat informace, především pro případnou včasnou reakci. Důležitý je také vztah s dodavateli. Podnik by se měl snažit o splnění jejich požadavků, avšak s mírou. Nejdůležitější přece je, aby byly spokojeny obě strany.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat konkurenční prostředí firmy Greiner Assistec, s.r.o.. Snahou bylo vytvořit takový projekt, který by byl prospěšný pro samotnou firmu.

V praktické části bylo po představení společnosti vymezeno několik hlavních konkurentů firmy a porovnáno dle hlediska tržeb, hospodářského výsledku, počtu zaměstnanců a znalosti firem. Nastala zde řada překážek, jelikož najít vhodné informace nebylo právě jednoduchým úkolem. Firmy si totiž stále více chrání své údaje a nerady zveřejňují jakákoliv interní data.

Dále byla zpracována SWOT analýza, v níž byly vymezeny silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Cílem bylo zjistit, jak je firma úspěšná v současnosti. Poté byla důkladně zpracována Porterova vnější analýza konkurenčních sil, kde bylo k jednotlivým silám přiřazeno několik kritérií, na jejichž základě byla stanovena vhodná doporučení pro společnost.

Práce na tomto projektu byla pro mou osobu velkým přínosem, při níž byla získána řada nových poznatků a zkušeností.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Česko, 1991. Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník. In: *Sbírka zákonů české republiky*. ISSN 1213-7235. Dostupný také z:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>.
2. ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.
3. Evropský oborový portál. *Industryeu.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-04-05]. Dostupný z WWW: <http://www.industry-eu.cz/>.
4. Evropský sociální fond, *Pomůcka pro určení velikosti podniku*. [online]. 2009. [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW:
http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html.
5. Flextronics Int., s.r.o., *flextronics.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-06] Dostupný z WWW: <http://www.flextronics.cz/>.
6. Fotis Fotopulos., *SWOT analýza* [online]. 2011 [cit. 2012-04-08]. Dostupný z WWW: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>.
7. Fremach Morava, s.r.o., *fremach.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupný z WWW: <http://www.fremach.cz/index.php/en/>.
8. Greiner Assistec, s.r.o., *greiner-assistec.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-08] Dostupný z WWW: <http://www.greiner-assistec.com/?L=1>.
9. HOLMAN, Robert, 2002. *Ekonomie*. Vyd. 3. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-681-6.
10. HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-85424-83-5.
11. HYRŠLOVÁ, Jaroslava, KLEČKA Jiří, 2008. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-36-3.
12. KEŘKOVSKÝ, Miloslav, DRDLA Miloš, 2003. *Strategické řízení firemních informací*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-730-8.
13. KORYTÁŘ, Kamil a kol., 2011. *Plastikářská výroba ve společnosti greiner packaging s.r.o.*. COP Zlín: Střední průmyslová škola polytechnická. ISBN 978-80-905202-3-5.
14. KOTLER/a, Philip, 2000. *Marketing Management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. Vyd. 9. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-600-5.

15. KOTLER/b, Philip, 2001. *Marketing Management*. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0016-6.
16. LPH Vranov, n/T., s.r.o., *lph.sk* [online]. 2012 [cit. 2012-04-07]. Dostupný z WWW: <http://www.lph.cz/>.
17. MEFFERT, Heribert, 1996. *Marketing a management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-329-4.
18. Mergon Czech, s.r.o., *mergon.com* [online]. 2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupný z WWW: <http://mergon.com/>.
19. MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1277-6.
20. Obchodní rejstřík a sbírka listin. *justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupný z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.
21. Plast design.cz, *Ohýbání a tvarování plastu*. [online]. [cit. 2012-04-06]. Dostupný z WWW: <http://www.plastdesign.cz/index.php/ohybani-tvarovani>.
22. Plastika, a.s., *plastika.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-08]. Dostupný z WWW: <http://www.plastika.cz/>.
23. Podnikavec.cz - Váš rozcestník ve světě podnikání, *podnikavec.cz - Členění podniků dle velikosti* [online]. [cit. 2012-04-08] Dostupný z WWW: <http://www.podnikavec.cz/dle-velikosti/>.
24. Portál pro podnikatele. *ipodnikatel.cz - SWOT analýza* [online]. 2011 [cit. 2012-04-08]. Dostupný z WWW: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>.
25. PORTER/a, E. Michael, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
26. PORTER/b, E. Michael, 1993. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
27. PŘIBOVÁ, Marie, 1998. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-536-X.
28. SYNEK, Miloslav, 1996. *Nauka o podniku*. Praha: VŠE. ISBN 80-7079-892-0.
29. ZLÁMAL, Jaroslav, 2007. *Ekonomie nejen k maturitě 2. díl*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 80-86686-78-7.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HV Hospodářský výsledek

G.m.b.H. Společnost s ručením omezeným

Int. International - mezinárodní

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Členění podniků podle právní formy podnikání.....	13
Obr. 2. Kontext, v němž je definovaná konkurenční strategie	19
Obr. 3. SWOT analýza.....	23
Obr. 4. Hybné síly konkurence	24
Obr. 5. Logo společnosti Greiner Assistec, s.r.o.	29
Obr. 6. Heslo společnosti Greiner Assistec, s.r.o.	30
Obr. 7. Organizační struktura společnosti Greiner Assistec, s.r.o.	32
Obr. 8. Rozložení konkurenčních firem.....	35
Obr. 9. Logo společnosti Mergon Czech, s.r.o.	36
Obr 10. Logo společnosti Fremach Morava, s.r.o.	37
Obr. 11. Logo společnosti Plastika, a.s.....	38
Obr. 12. Logo společnosti Flextronics Int. s.r.o	40
Obr. 13. Logo společnosti LPH Vranov n/T, s.r.o.....	41

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Klasifikace podniků dle České republiky	14
Tab. 2. Členění podniků dle komise Evropské unie	15
Tab. 3. Údaje pro porovnání	48
Tab. 4. Výzkum znalosti firem	49
Tab. 5. SWOT analýza.....	51
Tab. 6. Porterova analýza - Hrozba vstupu do odvětví.....	53
Tab. 7. Porterova analýza - Hrozba substitučních výrobků.....	54
Tab. 8. Porterova analýza - Vyjednávací síla zákazníků	56
Tab. 9. Porterova analýza - Vyjednávací síla dodavatelů.....	58
Tab. 10. Porterova analýza - Konkurence v odvětví.....	59

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj tržeb v letech 2004 - 2008	32
Graf 2. Tržby v roce 2010.....	44
Graf 3. Hospodářský výsledek v roce 2010.....	46
Graf 4. Počet zaměstnanců v roce 2010.....	48
Graf 5. Podíl na povědomí.....	50

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Výrobky společnosti
- P II Fotografie společnosti

PŘÍLOHA P I: VÝROBKY PODNIKU



Díly pro automobilový průmysl



Technika pro zdraví a péči o tělo



Technika po domácnost a zahradu



Kancelářská technika

PŘÍLOHA P II: FOTOGRAFIE SPOLEČNOSTI

