

Analýza konkurence firmy Medel s.r.o. ve Zlínském kraji

Dagmar Povalačová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dagmar POVALAČOVÁ**
Osobní číslo: **M09270**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza konkurence firmy Medel s.r.o. ve Zlínském kraji**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární poznatky vztahující se k analýze konkurence.

II. Praktická část

- Na základě zvolených kritérií proveďte analýzu konkurence firmy Medel s.r.o. ve Zlínském kraji.
- Na základě provedené analýzy zpracujte návrhy a doporučení v oblasti zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P. Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola. Praha: Victoria, 1992. 789 s. ISBN 80-856-0508-2.

PŘIBOVÁ, M. Analýza konkurence a trhu. Praha: Grada, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X.

MIKOLÁŠ, Z., PETERKOVÁ, J., TVRDÍKOVÁ, M. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

SOLOMON, M., MARSHALL, G., STUART, E. W. Marketing očima světových marketing manažerů. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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.

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 15. 5. 2018



⁴ 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:

- (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

Hlavním cílem bakalářské práce je zanalyzovat konkurenci firmy Medel s.r.o. ve Zlínském kraji.

V první části práce jsou sepsány teoretické poznatky o marketingovém prostředí, konkurenci a možnostech její analýzy konkurence. V další části jsou zpracovány analýzy pro zjištění aktuálního postavení společnosti na konkurenčním trhu, jako je SWOT analýza, Porterův model 5 sil a samotné hodnocení nejvýznamnějších konkurentů. Na konci práce jsou uvedena závěrečná doporučení, která by měla zvýšit konkurenceschopnost společnosti a posílit aktuální postavení na trhu.

Klíčová slova:

Konkurence, Konkurenční prostředí, Průmyslový trh, Odvětví trhu, SWOT analýza, Porterův model 5 sil,

ABSTRACT

The main goal of my bachelor thesis is analyze the competition of Medel company Ltd. in Zlín region.

The first part deals with theoretical knowledge of the marketing environment, competitive and about possibilities of analysis of competition. In another part are described analysis of actual situation of the company in the market, as a SWOT analysis, Porter's five forces model and the actual evaluation of the most important competitors. At the end of my bachelor thesis are mentioned the final recommendations, which should increase the company's competitiveness and strengthen the current market position.

Keywords:

Competitive, Competitive environment, Industrial market, Market sector, SWOT analysis, Porter's five forces model

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce, Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. za odborné vedení mé práce, za cenné rady a doporučení a za pomoc při řešení problémů.

Dále bych chtěla poděkovat manažerce logistiky ve společnosti Medel s.r.o. za ochotu při poskytování informací a odborných znalostí.

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

„Hlupák má před vzdělaným člověkem velkou výhodu - je sám se sebou vždy spokojený.“

Napoleon Bonaparte

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ	12
1.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	12
1.1.1 Makroprostředí	13
1.1.2 Mikroprostředí.....	14
1.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	16
2 ANALÝZA KONKURENCE	19
3 IDENTIFIKACE KONKURENCE	21
3.1 PRŮMYSLOVÉ POJETÍ KONKURENCE	21
3.2 TRŽNÍ POJETÍ KONKURENCE	23
3.3 TYPOLOGIE KONKURENCE	23
4 SWOT ANALÝZA	25
4.1 ANALÝZA S-W	25
4.2 ANALÝZA O-T.....	27
4.3 SW – OT ANALÝZA.....	27
5 PORTERŮV MODEL 5 SIL	28
5.1 KONKURENCE V ODVĚTVÍ	29
5.2 POTENCIONÁLNÍ NOVÍ KONKURENTI.....	29
5.3 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ.....	30
5.4 HROZBA SUBSTITUTŮ	30
5.5 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
6 FIRMA MEDEL S.R.O.....	33
6.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	33
6.2 DODAVATELÉ.....	33
6.3 JAKOST.....	34
7 ODVĚTVÍ LISOVÁNÍ PLASTŮ.....	35
8 IDENTIFIKACE KONKURENTŮ	37
8.1 KRITÉRIA ZAHRNUTÍ PODNIKŮ DO SEGMENTŮ	37
8.2 KRITÉRIA ANALÝZY KONKURENCE A JEJICH HODNOCENÍ	37
8.2.1 Technická vybavenost strojového parku	37
8.2.2 Výrobní portfolio	38
8.2.3 Doba působení na trhu	38
8.2.4 Rychlost dodávky.....	39
8.2.5 Dostupnost informací o podniku	39
8.2.6 Kvalita výrobků.....	40
8.2.7 Reverzní logistika.....	40
8.2.8 Reference zákazníků	40
8.2.9 Finanční ukazatele.....	41
9 ANALÝZA KONKURENCE	42

9.1	MEDEL S.R.O.	43
9.2	AGA SPECIÁLNÍ TECHNICKÁ PRYŽ S.R.O.	44
9.3	JIŘÍ ADÁMEK.....	45
9.4	KASTEK KOMPONENTY, S.R.O.	46
9.5	KOVOPLAST, VÝROBNÍ DRUŽSTVO	47
9.6	OBZOR, VÝROBNÍ DRUŽSTVO ZLÍN	48
9.7	PLASTVALM S.R.O.	49
9.8	VS PLASTIK S.R.O.	50
9.9	ZELINGER PLAST PROGRAM.....	51
9.10	VYHODNOCENÍ ANALÝZY KONKURENCE	52
9.10.1	Vyhodnocení finančních ukazatelů	53
10	SWOT ANALÝZA	54
10.1	SILNÉ STRÁNKY	54
10.2	SLABÉ STRÁNKY	55
10.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	55
10.4	HROZBY	56
10.5	SHRNUTÍ.....	56
11	PORTRŮV MODEL 5 SIL.....	57
11.1	RIVALITA V ODVĚTVÍ	57
11.2	HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ	57
11.3	HROZBA SUBSTITUTŮ	58
11.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ	58
11.5	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	58
11.6	SHRNUTÍ PORTEROVA MODELU 5 SIL.....	58
12	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	59
12.1	POSTUPNÁ PŘEMĚNA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODNIKU.....	59
12.2	VYTVOŘENÍ INTERNETOVÝCH STRÁNEK	60
12.3	ROZŠÍŘENÍ VÝROBY O VÝROBKU Z NOVÝCH MATERIÁLŮ	61
12.4	ZLEPŠENÍ ERGONOMIE	61
12.5	VYUŽITÍ DOTACÍ Z EU.....	62
12.6	ZAMEZENÍ PLÝTVÁNÍ MATERIÁLEM A VÝROBNÍMI ZDROJI.....	63
12.7	DŮKLADNÁ FINANČNÍ ANALÝZA	63
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	69
	SEZNAM GRAFŮ	70
	SEZNAM TABULEK.....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

Konkurence má na podnik velice zásadní vliv. Znalosti o ní jsou důležitým kritériem pro řízení podnikových strategií. Tyto znalosti nám umožňují správně reagovat na situace na trhu, na kroky konkurenčních podniků a celkový vývoj v odvětví, ve kterém podnik působí. Pokud jsou k dispozici kvalitní informace, je podnik schopen v konkurenčním boji obstát a možná z něj vyjít jako vítěz. Činností marketingových pracovníků, ať už se týkají získávání informací, určování strategií nebo zpracování analýz, by měla být v podniku věnována velká pozornost, neboť jsou nedílnou součástí každé moderní společnosti, která chce působit na trhu s co nejlepšími výsledky.

Bakalářská práce je v oblasti marketingového výzkumu zaměřená na téma „Analýza konkurence firmy Medel s.r.o. ve Zlínském kraji.“ Téma jsem si vybrala hlavně proto, že marketing je odvětvím činností podniku zcela bez hranic a vždy jsem k němu měla blízko. Důležitým důvodem je také snaha o získání zkušeností v tomto oboru a bližšího pohledu na problematiku konkurence v praxi.

Hlavním cílem je analyzovat konkurenci pro Medel s.r.o. a navrhnout doporučení a opatření pro následující podnikové strategie a následně určit pozici společnosti v konkurenčním prostředí. Mezi dílčí cíle patří zjištěné informace přeformulovat na možnosti zlepšení této pozice a minimalizovat rizika plynoucí z konkurenčního prostředí.

Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část se věnuje, jak již název napovídá, teoretickým poznatkům z oblasti existence konkurence na trhu, jejího rozdělení, možností marketingového průzkumu v této oblasti. Na základě těchto poznatků je ve stěžejní, praktické části práce vyhotovena celková analýza konkurence. V závěru práce jsou uvedena doporučení a návrhy na zlepšení marketingových tahů a strategií společnosti Medel s.r.o., zaměřených na konkurenci.

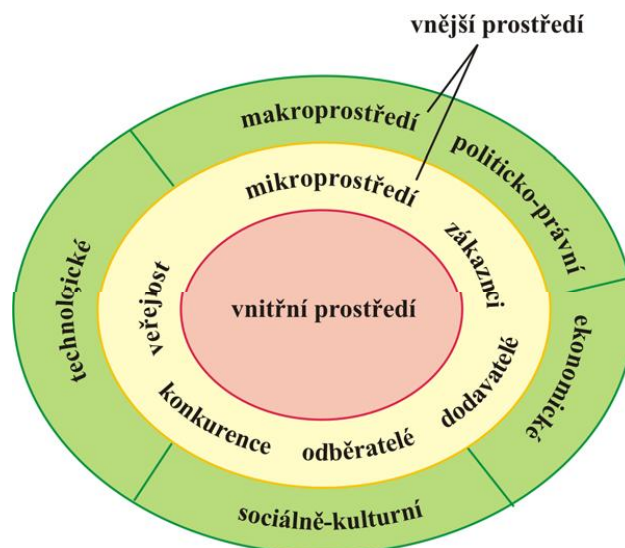
Jméno analyzované společnosti je fiktivní, firma si nepřeje uvádět pravý název z důvodu utajení interních záznamů a postupů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

Podnik ve všech jeho činnostech výrazně ovlivňují veškeré faktory působící z prostředí. Tyto faktory se neustále velice pružně mění. Aby podnik obstál v požadavcích trhu, je třeba se umět přizpůsobovat těmto změnám tak, aby byl využit veškerý potenciál podniku.

Marketingové prostředí autoři dělí různě, Kotler a Armstrong (2004) ve své publikaci uvádí rozdělení na vnější (mikroprostředí a makroprostředí) a vnitřní prostředí. Havlíček (2005) ale uvádí ve své publikaci rozdělení na prostředí vnější (makroprostředí), blízké prostředí (marketingový mix) a vnitřní (mikroprostředí). Všechna rozdělení jsou však ve své podstatě stejná, obsahují naprosto stejné faktory, jen se liší v zařazení marketingového mixu. Ve své práci se zaměřím na výše uvedené rozdělení podle Kottlera, vyobrazené na následujícím obrázku.



Obrázek 1: Rozdělení marketingového prostředí (Kotler, 1992, s. 144)

1.1 Vnější prostředí

Kotler (1992, s. 144) definuje vnější prostředí takto: „Vnější prostředí se skládá z makroprostředí a mikroprostředí. Na firmu, dodavatele, zprostředkovatele, zákazníky, konkurenci a veřejnost – mikroprostředí působí velké množství jevů, na které musí firma reagovat – jevy makroprostředí.“

1.1.1 Makroprostředí

Na jevy patřící do makroprostředí se nesmíme dívat jako na jednotlivě působící faktory, ale na jejich vzájemné propojení a působení. Tyto jevy nemůžeme nijak ovlivňovat ani do nich zasahovat. Podnik si může pouze vybrat, kde na trh, ovlivňovaný danými jevy, vstoupí a který trh je pro něj nejvýhodnější.

Demografické prostředí

Podle Kotlera (2004) jsou trhy tvořeny lidmi, a proto je třeba zkoumat velikost a tempo růstu populace, a to ze dvou základních hledisek. První je vyčerpatelnost zdrojů. Čím více poroste populace, tím rychleji budou zdroje vyčerpány. Dalším hlediskem je růst populace v zemích, kde je nejnáročnější uspokojit potřeby všech lidí ze společnosti. Vedle tohoto faktoru zkoumáme také věkovou a národnostní strukturu. Věkové složení sledujeme z důvodu rozdílnosti potřeb věkových skupin. Etnické složení je důležité z hlediska nákupních a kulturních zvyklostí obyvatelstva, z tohoto důvodu sledujeme i další faktory demografického prostředí – vzdělání, postoje a chování, neboť každá z těchto skupin má své potřeby, které se liší.

Ekonomické prostředí

V ekonomickém prostředí sledujeme kupní sílu obyvatelstva, jejich příjmy a tendence nakládání s prostředky. Lidé, kteří mají větší příjmy, budou samozřejmě více prostředků vynakládat a uspokojovat více svých potřeb, naopak lidé s menšími příjmy budou preferovat nenákladné statky. V rámci nakládání s prostředky musíme sledovat zvyklosti obyvatelstva v ukládání úspor, investic a vynakládání do spotřeby.

Přírodní prostředí

Zahrnuje přírodní zdroje, které jsou využívány jako vstupy do výroby nebo jsou aktivitami podniků ovlivňovány. V dnešní době se klade velký důraz na ochranu prostředí, protože míry znečištění a nedostatek přírodních zdrojů začaly být alarmující. Tato ochrana je velkým trendem jak v podnicích, tak u spotřebitelů. Dalším faktorem, který musíme sledovat, jsou rostoucí náklady na energii, ovlivňují náklady podniku a kupní zvyklosti obyvatelstva. (Kotler, 2004)

Technologické prostředí

Technologie je velmi důležitá při formování lidského života. Každá nová technologie utlačuje technologii stávající. Zkoumáme zrychlující se tempo technologických změn, neomezené příležitosti pro inovace a změny ve výdajích na výzkum a vývoj, dále rostoucí regulaci technologických změn. (Kotler, 2004)

Politické a legislativní prostředí

Zde patří politická nařízení působící na podniky prostřednictvím zákonů, vyhlášení, norem apod. Patří sem daňová ustanovení, vymezení hranic pro vedení účetnictví, omezení při znečišťování prostředí, zákonné zabezpečení bezpečnosti práce apod.

Sociální a kulturní prostředí

Od narození se lidé formují podle toho, jaké sociální faktory na ně působí, a tak nevědomky získávají své životní postoje a vztahy k sobě samým, k ostatním, k přírodě a k vesmíru. Kulturní hodnoty jsou základní nebo druhotné, základní se nemění a jsou dané kulturou a prostředím, kdežto druhotné jsou ovlivňovány zkušenostmi a mohou se měnit v průběhu času. Pohlížíme dále na existenci subkultur, jejich rozlišné potřeby a posun druhotných kultur v průběhu času.

1.1.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí firmy zahrnuje faktory, které podnik nemůže měnit, ale může je do jisté míry ovlivňovat. Zahrnuje nejbližší okolí firmy.

Společnost

Kotler (2007) uvádí, že vliv má podnik sám na sebe, jeho jednotlivé části se ovlivňují navzájem. Tato oddělení jsou na sebe velice úzce vázána, spolupracují a hledají ideální vzájemný vztah pro co neúspěšnější chod celého podniku.

Dodavatelé

Dodavatelé v dlouhém období mohou mít negativní dopad na zákazníka. Opožděné dodávky, nekvalitní materiály nebo výrobky mohou mít negativní dopad na prodejnost, spokojenost zákazníka a renomé firmy; v konečném důsledku mají vliv na hospodářský výsledek a úspěch podniku. Ideální je určit odpovídající strukturu podniku, aby negativní události neovlivnily celkový chod podniku a společnost mohla dodavatele nahradit zvýšením odběru u jiného.

Zprostředkovatelé

Zprostředkovatelé jsou takový obchodní partneři, kteří zajišťují prodej nebo distribuci konečným spotřebitelům, dopravu, podporují propagaci. Zahrnují distribuční společnosti, marketingové společnosti a finanční zprostředkovatele. (Kotler, 2007)

Zprostředkovatele můžeme dělit na 2 skupiny a to obchodní zprostředkovatele, tedy velkoobchodníky a maloobchodníky, kteří zboží nakupují a prodávají dále, a zprostředkovatelské agendy, kde zařazujeme firemní zástupce a makléře, kteří vyhledávají prodej a obchod.

- **Distributoři** – pomáhají společnosti získat zákazníky a uzavírat s nimi obchody.
- **Firmy pro fyzickou distribuci** – tyto firmy zajišťují dopravu k zákazníkům nebo jiným zprostředkovatelům a skladování. Je třeba vybrat materiál na určité výrobky, nebo zboží odpovídající jejich vlastnostem. Zároveň musí být v souladu s podmínkami řízení nákladů, aby nedošlo k plýtvání (dlouhé skladování, znehodnocení zboží, cenové hledisko apod.).
- **Marketingové agentury** - tyto společnosti pro nás zajišťují reklamní, výzkumné, poradenské, mediální služby. Marketingové agentury se liší portfoliem služeb, cenami, kvalitou služeb a nápavitostí. Je třeba tyto firmy kontrolovat a vyhodnocovat jejich práci.
- **Finanční zprostředkovatelé** – patří sem všechny společnosti, které napomáhají řídit finanční prostředky firmy. Jedná se o banky, úvěrové společnosti, investiční společnosti a jiné.

Zákazníci

Zákazníci jsou hlavní skupina, na kterou musíme zaměřovat svou pozornost. Společnost se spojuje s dodavateli a zprostředkovateli, aby vyhověla jejich potřebám. (Kotler, 2007)

- Spotřebitelské trhy
- Průmyslové trhy
- Trh obchodních mezičlánků
- Institucionální trh
- Trh státních zakázek
- Mezinárodní trhy

Konkurenti

V dnešní době konkurence neobsahuje pouze podniky zabývající se totožným předmětem podnikání, ale také ostatní, které mohou představovat hrozbu snížení prodejnosti. Podrobněji se budeme typologií konkurence věnovat v následujících kapitolách.

Veřejnost

Veřejností se rozumí skupiny lidí, kteří jsou nějakým způsobem spojeni s podnikem. Snaží se dosáhnout svých cílů prostřednictvím podniku nebo mají vliv na podnik. Patří sem skupiny:

- Finanční veřejnost – podniky spjaté s financemi podniku
- Mediální veřejnost – ovlivňují podnik zveřejňováním informací a hodnocením
- Vládní veřejnost – kontrolní společnosti, které kontrolují dodržování legislativy
- Občanské iniciativy – ekologické spolky, spotřebitelské spolky
- Občanská veřejnost – nejbližší veřejnost podniku, je třeba si budovat dobré jméno dobročinnými akcemi, příspěvky apod.
- Širší veřejnost
- Zaměstnanci – musíme dbát na dobré jméno u zaměstnanců, protože ti ho mohou šířit po okolí

1.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí společnosti je rovno marketingovému mixu. Horáková (1992) popisuje marketingový mix jako čtyři základní nástroje marketingového řízení, označované jako 4P podle jejich anglického překladu (Product, Price, Place, Promotion). Těmito nástroji jsou produkt, distribuce, cena a propagace. Tyto nástroje jsou prostředky při uskutečňování dlouhodobých a krátkodobých marketingových strategií. Prostřednictvím těchto nástrojů je možné docílit uspokojení zákazníka, získání konkurenční výhody.

Vnitřní prostředí podniku je jako jediné prostředím, které může podnik mít plně pod kontrolou a ovlivňovat jej a jeho prostřednictvím dále ovlivňovat i zainteresované strany.

Produkt

Podle Foreta (2012) je produkt chápán jako cokoli, co slouží k uspokojení potřeby, splnění přání a co lze nabízet ke směně. Toto označení se používá jak u hmotných předmětů, tak u věcí nehmotné povahy. Produkt samotný se skládá ze tří úrovní. A to jádro produktu, které

představuje hlavní užitek a hodnotu, dále reálný produkt, který představuje vlastnosti produktu chápané jako jeho kvalitu a poslední úrovní je rozšířený produkt, který nabízí zákazníkovi k jeho přání něco navíc.

Cooper (1999) uvádí, že produkt je třeba neustále zdokonalovat, udržovat a zvyšovat jeho vlastnosti a kvalitu. Produkt musíme zmapovat a určit vlastnosti a jejich prioritu.

Cena

Vyjadřuje hodnotu, za kterou jsou podniky své produkty a jejich užité vlastnosti ochotni směnit. Je to důležitá součást marketingového mixu, protože představuje pro společnost zdroj příjmů. Konečná cena by měla odpovídat vynaloženým nákladům na výrobky, ale také by měla odrážet očekávané reakce zákazníků. Prostřednictvím tohoto nástroje je možné také ovlivňovat kupující a konkurenci. Cenové strategie společností mohou do budoucna velmi významně ovlivnit jejich produktivitu nebo ziskovost. Foret (2012) vyjmenoval základní způsoby tvorby ceny takto:

- **Cena založená na nákladech**- ne vždy cena odpovídá užité hodnotě výrobku, je nejpoužívanější, protože její tvorba je jednoduchá a podklady dostupné
- **Cena na základě poptávky** – vychází z očekávaných objemů výroby při různých cenách a zejména z toho, jaký vliv na poptávku bude cena mít
- **Cena na základě konkurence** – u srovnatelných výrobků konkurenčních společností by měla být srovnatelná také cena výrobků. Při zavádění nových výrobků se cena stanovuje nižší než konkurenční (pro přilákání nových zákazníků)
- **Cena podle marketingových cílů podniku** – stanovení cen podle toho, jakých ekonomických výsledků chce podnik dosáhnout
- **Ceny podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem** – stanovuje se podle výsledků výzkumů, podmínkou je znalost potřeb zákazníka a to, jakou jim sami zákazníci připisují hodnotu

Distribuce

Je to systém dopravy produktu od výroby až po zákazníka. Zahrnuje velkoobchody, maloobchody, sklady, překladiště, způsob dopravy. Rozlišujeme dva základní druhy distribuce: přímou a nepřímou. Přímá distribuce znamená, že zboží jde od výrobce přímo ke spotřebiteli, kdežto u nepřímé jsou mezi těmito dvěma subjekty mezičlánky v podobě nějakých zprostředkovatelů.

Propagace

Prostřednictvím propagace sděluje podnik zákazníkům, obchodním partnerům, ale také široké veřejnosti informace o výrobcích, službách, cenách a místech prodeje. Podle Foreta (2012) do propagace patří především reklama, ale i jiné nástroje: podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing.

2 ANALÝZA KONKURENCE

Pro efektivní boj na konkurenčním trhu je potřeba znát naše postavení v konkurenčním prostředí a znát naše konkurenty, jejich strategie a plány. Kotler (1992) ve své knize uvádí následující postup při poznávání konkurence.

Identifikace konkurentů

Identifikace konkurentů a jejich zařazení do skupin je velmi důležitým krokem analýzy. Určuje naše další zaměření a metody analýzy. Bližší informace nalezneme v 3. kapitole.

Odhalení strategií konkurence

Odhalení strategií konkurence nám může napomoci při mnoha rozhodování a v mnoha ohledech. Po odhalení strategií budeme moci pružněji reagovat na činnosti konkurentů a naopak jim znemožnit odhalování našich silů a strategií. Konkurenti se podle strategií zařazují do skupin a navzájem si v dané skupině tvoří nejbližší rivaly.

Odhalení cíle konkurence

Správným odhalením cíle konkurence se dostáváme do výhodné pozice. Díky znalosti cílů budeme schopni lépe předpokládat další kroky konkurentů a minimalizovat jejich dopad, nebo se snažit co nejvíce snížit výhody plynoucí konkurentům z těchto kroků.

Odhad předností a slabín konkurence

Abychom mohli určit pravděpodobnost dosažení našich a konkurenčních cílů, je třeba znát možnosti a překážky, které firmám v dosahování brání. Prvním krokem je získávání nejaktuálnějších informací (o prodeji, o podílu na trhu, o zisku, návratnosti investic, obrát peněz, využití kapacit apod.). Při získávání informací je třeba dbát na relevantnost a důvěryhodnost zdrojů. Sběr informací je mnohdy složitý a informace nedostupné, zejména na průmyslovém trhu.

Odhad pravděpodobné reakce konkurenta

Kotler (1992) uvádí, že přednosti a slabiny konkurentů určují jejich reakce na změny na trhu prováděné konkurenty. Reakce jsou dále podmíněny filozofií podnikání, vnitřní kulturou podniku. Základní typy konkurentů podle reakcí.

- **Laxní konkurent** - pomalé nebo minimální reakce na tahy konkurence. Tento způsob chování může být určován jistotou v zákaznících, nedostatkem prostředků na reakci, nevšímavostí
- **Vybíravý konkurent** - tento typ konkurence reaguje pouze na některé formy útoku
- **Konkurent – tygr** - reakce na útoky jsou rychle a důsledné. Tento typ konkurence si vždy chrání své postavení na trhu a nenechá se snadno ohrožovat
- **Scholastický konkurent** - u tohoto typu konkurentů nikdy nelze reakci přepokládat. Reagují v závislosti na ostatních vlivech a podmínkách

Tvorba informačního systému

Všechny informace, které se společnosti podaří o konkurenci zjistit nebo odhadnout, je třeba umístit do systému, zanalyzovat, interpretovat a vyvozovat z nich důsledky. Díky tomuto systému bude mít manažer informace o konkurenci a konkurenčním prostředí k dispozici při jakémkoli rozhodování, které se díky tomu zefektivní.

3 IDENTIFIKACE KONKURENCE

Konkurence představuje pro podnik velké překážky a omezení v provozování činnosti. Čím více konkurentů podnik má, tím těžší bude dosáhnout a udržet si stanovené cíle.

3.1 Průmyslové pojetí konkurence

Kotler (1997, s. 237) definuje: „*Průmysl je skupina firem, které nabízejí výrobky nebo druhy výrobků, které jsou snadno schopny vzájemně se nahrazovat.*“ Na tomto trhu existuje velké množství substitutů a výrobky jsou navzájem cenově velmi elasticke. Pokud se zvýší cena jednoho výrobku, je možné ho nahradit jiným, levnějším. Hlavní faktory, které determinují průmysl, jsou: Počet prodejců a stupeň diferenciacce, bariéry vstupu a pohyblivosti, bariéry zmenšení a výstupu, struktura nákladů, vertikální integrace a všeobecný dosah.

Počet prodejců a stupeň diferenciacce

Podle počtu konkurentů a míry diferenciacce výrobků můžeme rozdělit průmysl na pět základních typů:

- **Ryzí monopolie** - existuje pouze jedna firma nabízející určitý produkt nebo službu na daném území. Tato společnost pak není ničím limitována a může si dovolit vysoké ceny, nízký stupeň doprovodných služeb nebo minimální reklamu. Většina firem v takové situaci jsou firmy, jejichž monopol chrání legislativní opatření státu, nebo společnosti vlastní licence. V některých případech jsou monopolní společnosti a jejich podmínky poskytování produktů omezovány legislativou za účelem ochrany spotřebitele.
- **Ryzí oligopolie** - situace, kdy je na trhu více stejných firem s velmi podobnými výrobky a firmy nemohou získat výhodu kvalitou nebo kvantitou doplňujících poskytovaných služeb, nebo jsou tyto služby u všech stejné. V takových případech se konkurenti mohou odlišit pouze nižší cenou výrobků, což znamená snahu o co nejnížší náklady a tedy vysokou úroveň podnikových strategií.
- **Diferencovaná oligopolie** – v odvětví působí společnosti s podobnými výrobky, které se ale mohou lišit některou z vlastností, například cenou, kvalitou, designem apod. Každá společnost se snaží vyniknout v poskytování alespoň v jedné z nich a získat tak větší počet zákazníků a zvýšit zisk.

- **Monopolistická konkurence** - trh, na kterém působí velké počet konkurentů, kteří jsou schopni své produkty výrazně odlišit. Firmy se pak zaměřují na určitý segment zákazníků a snaží se jejich potřeby a požadavky maximálně uspokojit.
- **Dokonalá konkurence** - je taková skupina konkurentů, ve které budou mít všichni stejné produkty a ceny. Žádná ze společností nebude využívat reklamu, na trhu je minimální diferenciacce. V takovém konkurenčním prostředí lze dosáhnout zisku pouze snížením nákladů.

Bariéry vstupu a pohyblivosti

Bariéry vstupu a pohyblivosti jsou překážky, které musí firma překonat, aby byla schopna na daném trhu podnikat. Pokud by byl vstup do odvětví volný a neměl by žádné bariéry, vzrostl by počet firem na jednotlivých trzích a tak i celková nabídka, klesal by ale zisk společností. Proto jsou některé z bariér vstupu do odvětví uměle vytvořeny společnostmi, již na trhu působícími. Většina bariér je však vytvořena přirozenými požadavky trhu. Každý průmysl má své specifické bariéry vstupu do odvětví s různou vahou a náročností.

Bariéry zmenšení a výstupu

Pokud chce firma vystoupit z odvětví, je opět třeba překonat překážky a problémy tímto odchodem způsobené. V zájmu ostatních společností je tyto bariéry co nejvíce snižovat, aby firmy, které neprosperují, nesnižovaly zisk i těm prosperujícím.

Struktura nákladů

V každém průmyslovém odvětví je specifická struktura nákladů. Některá odvětví jsou technicky náročná, jiná propagačně náročná nebo náročná na suroviny. Každá ze společností na průmyslovém trhu se snaží své největší náklady snižovat nebo minimalizovat.

Vertikální integrace

Při spojení získávání zdrojů, výroby, dopravy a konečného prodeje se naskytuje možnost většího využití možností zefektivnění daných součástí procesu. Navíc firmy mohou aplikovat nejvhodnější cenové strategie k jednotlivým krokům a získávat tak vyšší zisky.

Všeobecný dosah

Tady rozdělujeme společnosti podle místa podnikání. Některé mají pouze místní význam, kdežto jiné globální. Firmy globálně orientované musí podnikat v globálním měřítku a postupovat podle zcela jiných strategií.

3.2 Tržní pojetí konkurence

Na rozdíl od konkurence v průmyslovém pojetí se v tržním pojetí firmy více zaměřují na zákazníka než na konkurenci. Společnosti se musí zaměřit nejen na výrobce stejného výrobku, ale také na výrobce potenciálních substitutů.

3.3 Typologie konkurence

Čichovský (2002) ve své publikaci uvádí další typologii konkurence. Autor dělí konkurenci podle čtyř faktorů

Podle rozsahu konkurenčního působení

Podle rozsahu působení lze konkurenty rozčlenit na:

- **Globální konkurenci** – působí po celém světě, zasahuje do všech ekonomik podle míry otevřenosti
- **Alianční konkurenci** – zasahuje do nadnárodních tržních seskupení a prostor
- **Národní konkurenci** – zasahuje trhy uvnitř jednoho státu
- **Meziodvětvovou konkurenci** – skupina konkurentů, kterou tvoří firmy zasahující do více než jednoho segmentu a dále firmy konkurující substituty
- **Odvětvovou konkurenci** – zahrnuje konkurenty v rámci jednoho odvětví
- **Komoditní konkurenci** – zde spadají konkurenti vyrábějící stejný produkt nebo výrobek

Podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí

Z pohledu nahraditelnosti produktu nebo volby uspokojované potřeby dělíme konkurenci následovně:

- **Konkurence značek** - konkurenti nabízejí stejné nebo obdobné produkty se stejnými vlastnostmi za stejnou nebo podobnou cenu (například výroba aut do 3,5 tuny v cenové relaci do 250 000 Kč)
- **Konkurence odvětvová** - konkurence mezi jednotlivými firmami v daném odvětví (například všichni výrobci aut)
- **Konkurence formy** - vzniká mezi výrobci, jejichž výrobky jsou zaměřeny na uspokojení stejných služeb, nebo stejné služby uspokojují
- **Konkurence rodu** - všechny subjekty, které soutěží o hodnotové toky v daném segmentu, na daném území apod.

Podle počtu prodejců a stupně diferenciac

Tato typologie se shoduje s typologií konkurence uvedenou v části 2.1.1.

Podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí

Podle stupně vzájemné propojitelnosti lze určit tyto druhy konkurence:

- **Monopol** – nejvyšší stupeň vzájemného propojení s cílem vytvoření tlaku na odběratele v odvětví.
- **Kartel** – situace, kdy se konkurenti mez sebou domluvili za rozdělení trhu na segmenty, kde si nebudou konkurovat cenou ani službami.
- **Syndikát** – jedná se o konkurenty, kteří si rozdělili tržní prostor, ale sjednotili ceny a poskytované služby a sjednotili strategie. Cílem je boj proti ostatním konkurentům.
- **Trasat** – v této situaci se konkurenti dohodli na rozdělení trhu, sjednotili ceny a provozované služby, stejně tak jako strategie a taktiku proti ostatním konkurentům a spojili vzájemnou strategii investic kapitálu.

4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýzou rozumíme analýzu vnitřních možností a slabých stránek ve vztahu k vnějším příležitostem a hrozbám, jak uvádí Horáková (2003). Analýza sumarizuje celkový stav podniku a vlivů na něj působících. Název SWOT je složen z počátečních písmen anglických výrazů:

S - Strengths (Silné stránky)

W – Weaknesses (Slabé stránky)

O – Opportunities (Příležitosti)

T – Threats (Hrozby)

4.1 Analýza S-W

Horáková I (1992) definuje SWOT analýzu jako analýzu vnitřních vlivů a možností. Na základě určení vnitřních vlivů je možné určovat budoucí úspěchy nebo odhadovat neúspěchy a minimalizovat je nebo odvrátit.

Silné stránky jsou faktor, který výrazně přispívá k prosperitě podniku. Mohou představovat velká zvýhodnění oproti konkurenci. Horáková H. (2003, s. 42) doporučuje zaměřit se na následující příležitosti:

- kvalita výrobků
- tradice značky
- vysoká úroveň výzkumu a vývoje
- nízké výrobní náklady
- dobrá finanční situace
- pružná organizační struktura
- kvalifikovaní pracovníci
- kvalitní marketingový management
- příznivé dopravní spojení
- vysoká úroveň marketingové komunikace
- řádně vyškolený prodejní personál
- dobře zajištěný a funkční servis apod.

Naopak slabé stránky podniku představují omezení, kvůli kterým podnik nemůže plně uplatňovat své strategie a určovat vysoké cíle. Podnik by měl mít permanentní snahu tyto slabé stránky minimalizovat nebo plně odstranit. Stejně jako příklady silných stránek, také příklady slabých stránek jsou čerpány od autorky Horákové H. (2003, s. 43):

- příliš dlouhá doba potřebná pro výzkum a vývoj
- konzervativní přístup k inovačním procesům
- nekvalitní výrobky
- zastaralý strojní park
- omezená výrobní kapacita
- vysoká zadluženost
- absence motivace v systému odměňování
- nedostatečná úroveň informačního systému
- nízký prodejní obrat
- podnik je nováčkem na zavedeném trhu
- špatná pověst podniku
- velmi obtížná diferenciacie od konkurenčních výrobků
- chybná propagační kampaň
- nízká marketingová komunikace

Jednotlivé silné a slabé stránky jsou individuální v jednotlivých podnicích. Co je pro jeden podnik silnou stránkou, může být pro druhý slabou. V odhalování a správné interpretaci těchto faktorů záleží na schopnosti vedoucího manažera, jeho zkušenostech a pohledu na věc.

4.2 Analýza O-T

Příležitosti a hrozby jsou vnější faktory, které podnik ovlivňují. Naopak podnik nemůže žádným způsobem tyto faktory ovlivnit, může je pouze předvídat a využívat je (příležitosti) nebo umět jim předcházet a minimalizovat dopady (hrozby).

Příležitosti je třeba využívat ke zlepšení podnikové situace a snazšímu nebo rychlejšímu dosažení podnikových cílů. Jejich vliv záleží na intenzitě jejich povahy a původu a také na strategiích jejich využívání podnikem, pokud je odhalí, nebo naopak na promrhání možností, které poskytují. Příklady příležitostí uvádí Horáková H. (2003, s. 44) takto:

- neexistence domácí nebo zahraniční konkurence
- zrušení ochranných opatření pro určité výrobky
- snadný vstup na nové trhy
- moderní trendy v technologiích země
- nové využitelné možnosti na mezinárodních trzích

Stejně jako u příležitostí i u hrozeb záleží jejich vliv na jejich intenzitě, původu a také na tom, zda je podnik předvídal a snažil se vliv omezit, nebo zda ne. Hrozby mohou pro podnik znamenat náhlé zvýšení nákladů, snížení příjmů a jiné, jak finanční tak operační, problémy. Příklady hrozeb působících na podnik (Horáková, 2003, s. 45):

- volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy
- silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků
- slabé a zhoršující se konkurenční postavení podniku
- nepříznivé legislativní normy apod.

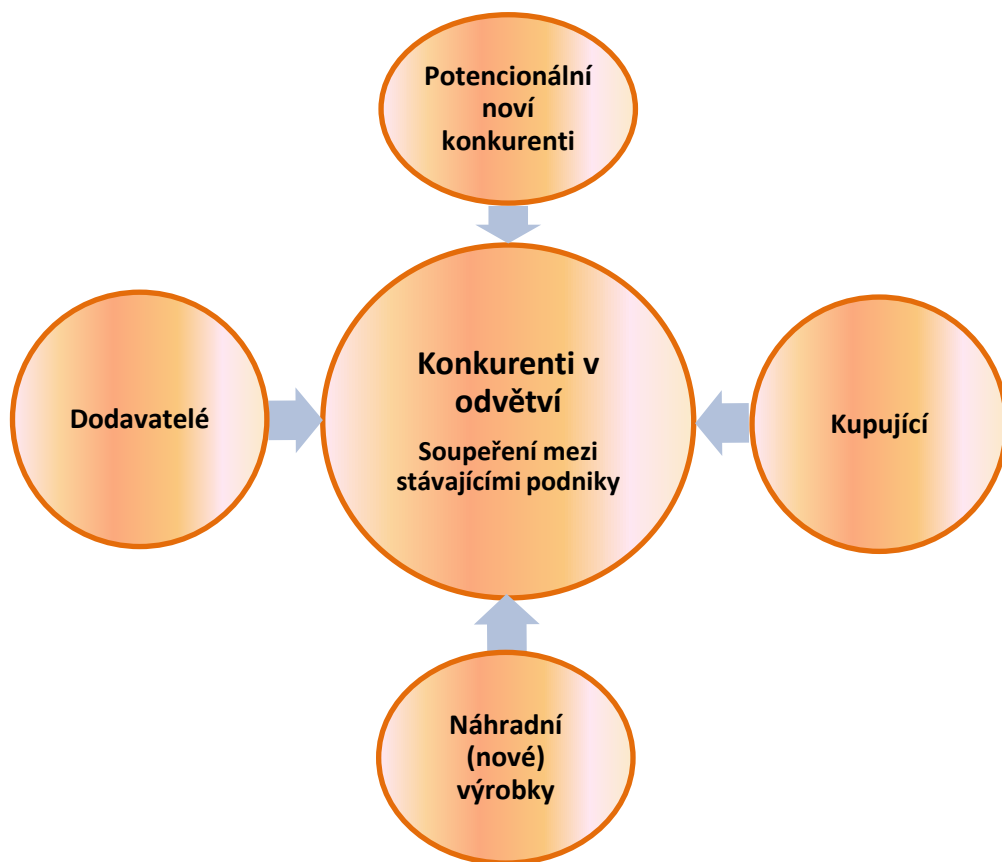
4.3 SW – OT analýza

Podnik musí zkoumat jak vnitřní, tak vnější faktory dohromady, aby byl schopen určit skutečnou situaci a nejvhodnější reakce. Důležité při této analýze je (Horáková, 2003):

- reálné ocenění všech faktorů ve vzájemných souvislostech
- sledování silných a slabých stránek a jejich strategický dosah ve vztahu k příležitostem a ohrožením
- správné zhodnocení vnitřních podmínek ve vztahu k faktorům vnějšího prostředí s cílem nalezení optimálního spojení a využití
- pochopení rizika, které příležitosti, vyplývající ze silných stránek, přinášejí

5 PORTERŮV MODEL 5 SIL

Podle Portera jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů, které rozhodují o výnosnosti v odvětví: Vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo služeb, dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi dosavadními konkurenty. Působení těchto faktorů můžeme vidět na následujícím obrázku:



Obrázek 2: Porterův model 5 konkurenčních sil

5.1 Konkurence v odvětví

Konkurence mezi podniky ve stejném segmentu trhu. Mezi rozhodující činitele soupeření patří:

- **Růst odvětví** – Pokud poptávka po výrobcích roste pomalu, je mezi konkurenty napětí
- **Fixní náklady/přidaná hodnota** – vysoké fixní náklady jsou důvodem tlaku na využívání výrobní kapacity a tím také tlačí na konkurenční boj
- **Občasný přebytek kapacity**
- **Rozdíl mezi výrobky** – čím vyšší diference, tím menší je rivalita v odvětví
- **Totožnost druhu výrobků** – čím více totožné, tím větší konkurenční tlak
- **Náklady přechodu** – pokud jsou náklady zákazníků na přechod ke konkurenci vysoké, je konkurenční rivalita nízká
- **Koncentrace a vyváženost** – je-li velký počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, rivalita v odvětví je vysoká
- **Informační složitost**
- **Rozmanitost konkurentů** - konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) anebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší
- **Překážky odchodu z odvětví** – pokud jsou překážky odchodu z odvětví vysoké, je vysoká také konkurenční rivalita

5.2 Potencionální noví konkurenti

Možnosti vstupu konkurentů do odvětví závisí na:

- **Úsporách z velkovýroby** – pokud jsou vysoké, vyplatí se vyrábět pouze ve velkém a noví konkurenti menšího charakteru tak mají menší šanci na úspěch
- **Rozdílech ve výrobcích** – přinese-li nový konkurent odlišný výrobek, jeho šance na úspěch se zvyšují
- **Nákladech na příchod do odvětví** – od vstupu do odvětví odrazují příliš vysoké náklady
- **Přístupu k distribučním cestám** – pokud jsou distribuční cesty již obsazeny a jiným již existujícím je těžký přístup, je vstup do odvětví náročnější

- **Přístupu k potřebným vstupům** – opět platí: čím složitější přístup, tím větší náročnost vstupu do odvětví
- **Vládní politice** – příznivé podmínky nebo podpora podnikání v oboru podněcuje vstup nových konkurentů
- **Očekávaných odvětvových opatřeních** – pokud je očekáváno rapidní zhoršení podmínek po vstupu nové firmy do odvětví, je vstup náročnější

5.3 Vyjednávací síla zákazníků

Tento faktor záleží na:

- **Počtu významných zákazníků** – máme-li málo významných zákazníků, jejich vyjednávací síla vzrůstá
- **Objemu nákupů** – čím větší objem nákupů, tím větší vyjednávací síla
- **Nákladech přechodu ke konkurenci** – pokud bude zákazník muset vynaložit velké náklady na přechod ke konkurenci, pak je jeho vyjednávací schopnost nízká
- **Schopnostech integrace s prodávajícím** – pokud má zákazník tuto možnost, je jeho vyjednávací síla vysoká (snažíme se, aby se tak nestalo)
- **Významu výrobku pro zákazníka** – má-li pro zákazníka výrobek velký význam, ztrácí tak vyjednávací sílu

5.4 Hrozba substitutů

Ohrožení náhradními výrobky závisí na následujících faktorech:

- **existence substitutů a jejich počet** – čím více možností náhradních výrobků zákazník má, tím větší je jejich hrozba
- **očekávaný počet substitutů v budoucnu** – pokud očekáváme zvýšení možných náhradních výrobků, představuje to pro nás do budoucna zvýšení jejich hrozby
- **výše cen substitutů** – pokud jsou levnější, je jejich hrozba vyšší
- **náklady přechodu** – čím nižší náklady přechodu k substitutům, tím vyšší hrozbu představují
- **užitné vlastnosti** – čím lepší užitné vlastnosti, tím vyšší je hrozba náhradních výrobků

5.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Na vyjednávací sílu dodavatelů mají vliv hlavně tyto faktory:

- **Počet a síla dodavatelů** – čím více, tím menší mají vyjednávací sílu
- **Diferenciace vstupů** – pokud existuje možnost změny vstupů do výroby, pak je vyjednávací síla dodavatelů oslabena
- **Důležitost objemu objednávek** – pokud je podnik významným odběratelem pro daného dodavatele, vyjednávací síla dodavatelů slábne
- **Hrozba integrace dodavatelů s odběrateli** – pokud tato hrozba existuje, je vyjednávací síla dodavatelů vyšší. Čím je hrozba silnější, tím také roste vyjednávací síla

Porterova analýza ukazuje celkové postavení podniku na trhu, dále umožňuje identifikovat možné příležitosti a hrozby, které má podnik na trhu k dispozici.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 FIRMA MEDEL S.R.O.

Práce popisuje analýzu konkurence společnosti Medel s.r.o., která působí hned na několika trzích. Stěžejní činností je výroba plastových součástek metodou lisování. Společnost lisuje plastové výlisky pro další průmyslové zpracování. Výrobky jsou z plastů ze skupin: PP, PE, PVC, TPE, TPU, PC, ABS, POM, PMMA a další. Tyto plastické hmoty jsou zpracovávány na hydraulických i elektrických lisech značky: KraussMaffei, Wittmann-Battenfeld a FerromaticMilacron. Dále společnost provozuje obrábění kovů, přepravu a maloobchodní prodej potravin a drogerie. Prodejna sloužila původně jako občerstvení pro zaměstnance, v dnešní době ale zastává funkci maloobchodu se smíšeným zbožím. Firma také vyrábí součástky do detonačních zařízení, které jsou po dalším zpracování odběratelů exportovány do mnoha zahraničních zemí. Účelem této práce je zaměřit se na konkurenci v oblasti hlavní podnikatelské činnosti, tedy lisování plastových součástek.

6.1 Historie společnosti

Historie sahá do období 70. let, kdy byla společnost ještě součástí místního zemědělského družstva a zabývala se výrobou palníků. K osamostatnění došlo v roce 1993, kdy vznikla společnost Medel s.r.o., která se od svého vzniku zabývá kovovýrobou, výrobou palníků a produkcí plastů technologií vstřikováním. Oddělení palníků navázalo na dřívější produkci a hlavním zákazníkem se stal Austin Detonator s.r.o. Oddělení zpracování kovů bylo založeno jako údržba pro formy a vstřikolisy, slouží ale také jako kovoobrábění. Hlavním zaměřením produkce výlisků se stalo odvětví automotive, později se rozšířila na technické výlisky, lékařský průmysl (laboratorní pomůcky), potravinářský průmysl, stavebnictví (termohlavice), spotřební průmysl a rozšířil se sortiment pro automotive. V současné době vstřikování plastů představuje většinu z výrobního portfolia společnosti.

6.2 Dodavatelé

Výběr dodavatelů je důležitým bodem pro celkový chod podniku. Společnost pro lisování výrobků potřebuje materiály v podobě granulátů, dále barviva a jiné příměsi. Z interní dokumentace je zřejmé, že Medel s.r.o. si udržuje více dodavatelů pro případy nevyhovění dodacích podmínek. V současné době společnost sleduje také potenciální dodavatele a jejich obchodní podmínky, protože tyto podmínky mají velice nestálý charakter. V minulém roce se podařilo firmě získat nového dodavatele materiálu s nižšími cenami oproti konkurenčním podnikům, a současně s vyhovující kvalitou. Společnost má v současné době de-

vět dodavatelů materiálů a tři dodavatele barviv. Materiál je pořizován z celé České republiky i Slovenska. Při uzavírání dodacích lhůt se společnost řídí následujícími podmínkami:

- Kvalita – držitelé ISO norem a ostatních záruk kvality
- Nízká cena
- Schopnost dodávky malého množství – ideální řetězec zásobování
- Malá geografická vzdálenost – nižší logistické náklady
- Krátký termín dodání – umožňuje rychlou reakci na zakázky odběratelů
- Poskytnutí vzorků nových materiálů na přezkoušení v provozu
- Jednání a marketingová komunikace

6.3 Jakost

Jakost je prioritní zaměření celého výrobního programu společnosti a od tohoto se odvíjí jak spolupráce s dodavateli, tak požadavky kladené v tomto ohledu na zaměstnance. Zárukou kvality je norma ISO 9001:2009.

Dalšími dokumenty řídícími kvalitu v podniku jsou:

- **Cíle jakosti** – cíle stanovené do budoucna pro kvalitnější výrobu, zvýšení hygieny a výkonnosti na pracovišti
- **Příručka jakosti** - Při výrobě se firma řídí hlavně příručkou jakosti, ta obsahuje jednotlivé vnitropodnikové směrnice, ve kterých si podnik sám stanovuje normy a kritéria výroby, dále veškeré formuláře, které se používají při řízení výroby.
- **Politika jakosti** – stanovuje se na tři roky. Obsahuje pět základních bodů a to:
 - Jakost výrobku a procesů
 - Obchodní činnost a marketing
 - Řízení lidí a bezpečnost práce
 - Životní prostředí
 - Ekonomika systému jakosti (Interní dokumenty, 2011)

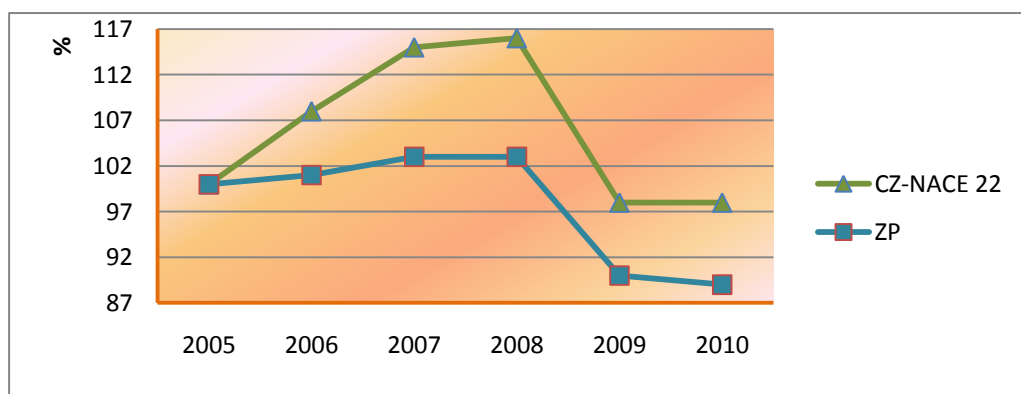
7 ODVĚTVÍ LISOVÁNÍ PLASTŮ

V dnešní době plastové výrobky nahrazují mnoho kovových či jiných výrobků a součástí. Jsou lehčí, jednodušší pro manipulaci a méně nákladné. Z těchto a jiných důvodů zasahují do téměř všech průmyslů a jejich uplatnění vzrůstá s rozvojem automobilového průmyslu a elektrotechniky. Lisování plastů je jeden z nejrozšířenějších způsobů zpracování polymerů. Je to poměrně složitý tepelný proces, který probíhá na složitých vstřikovacích mechanismech.

Výrobky vyrobené tímto zpracováním mají velmi přesné proporce. Lze vstřikovat ze všech termoplastů a konečné výrobky mohou mít různé vlastnosti jako tvrdost, pružnost, barvu, hořlavost, velikost. Forma na lisování může obsahovat různý počet výlisků, který záleží hlavně na velikosti. Čím více výlisků ve formě, tím větší výrobní kapacita a tím nižší ceny výrobků. Materiálem pro výrobu jsou polymerické granuláty, přidávané doplňky a barviva, díky kterým hotové výlisky disponují výše zmíněnými vlastnostmi.

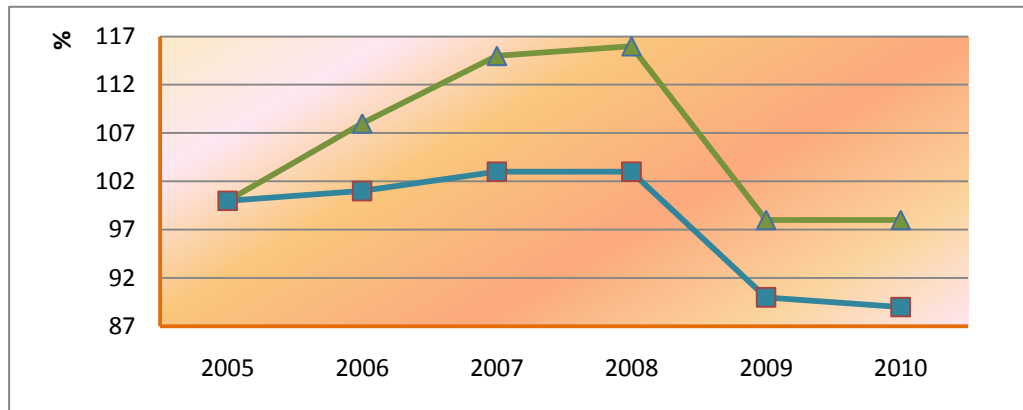
Lisování plastů patří podle klasifikace CZ NACE pod číslo 2229 – výroba ostatních plastových výrobků. Ministerstvo průmyslu a obchodu ve své analýze (2012) uvádí, že podíl výroby plastových výrobků na tržbách se zvětšuje. Úměrně s tím se zvyšuje také počet podniků podnikajících v odvětví a to na 3697 podniků.

V následujícím grafu je vidět vývoj počtu zaměstnanců od roku 2005, jednak v odvětví podle klasifikace CZ-NACE 22 a dále v samotném zpracování plastů. Vzrůstající potenciál odvětví je vidět až do roku 2008, kdy se projevila hospodářská krize a to docela znatelně. Nicméně v roce 2010 se toto klesání zmírnilo, v případě odvětví zcela zastavilo.



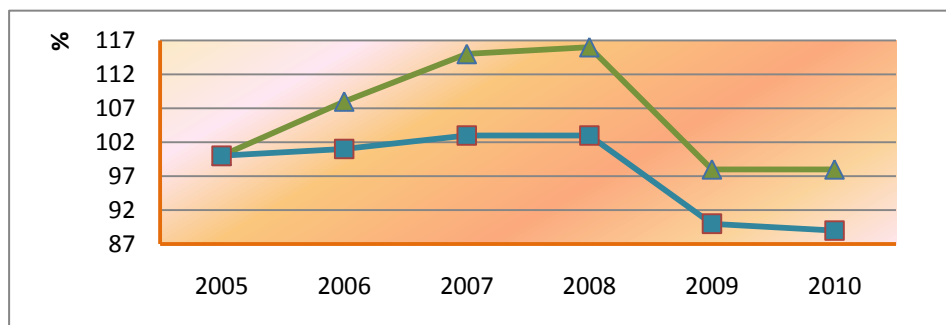
Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v odvětví 2005-2010 (MPO, 2012)

Další graf naznačuje Vývoj tržeb také mezi léty 2005-2010. Stejně jako u předchozího grafu vývoj naznačuje růst odvětví, ale v roce 2008 následkem ekonomické krize tržby z tohoto odvětví začaly klesat až do roku 2009, kdy dosáhly stejné hodnoty jako v roce 2005 a začaly se opět zvedat, díky počátku ozdravování ekonomiky.



Graf 2: Vývoj tržeb v odvětví mezi léty 2005-2010(MPO, 2012)

Poslední graf znázorňuje vývoj účetní přidané hodnoty ve stejných letech a odvětvích. Maxima tento ukazatel dosáhl v roce 2007, od kdy se účetní přidaná hodnota začala snižovat, prudký pokles odvětví zaznamenalo v roce 2008, opět důsledkem ekonomické krize, zlepšení nastalo na přelomu roku 2009 a 2010.



Graf 3: Vývoj účetní přidané hodnoty mezi léty 2005-2010(MPO, 2012)

Podle téhož dokumentu Ministerstva průmyslu a obchodu (2012) patří toto odvětví mezi stěžejní průmyslová odvětví v České republice. V recesi sice zaznamenalo pokles, způsobený poklesem poptávky v ostatních průmyslových odvětvích, po recesi se ale velice rychle zpracování plastů dokázalo obnovit a v roce 2010 jeho tržby zaznamenaly vzrůst o 13%. V EU má průmysl zpracování plastů podíl na zaměstnanosti 3%, zatímco u nás je to až 7%. Do budoucna má toto odvětví vysoký růstový, inovační a technologický potenciál.

8 IDENTIFIKACE KONKURENTŮ

Podnik má ve Zlínském kraji velký počet konkurentů (příloha PI). Tyto konkurenty je pro účel práce nutné rozdělit do menších segmentů podle předem určených kritérií tak, aby v jednotlivých segmentech byly podniky s co nejshodnější charakteristikou výrobního programu. Předmětem práce bude zanalyzovat segment, do kterého spadá Medel s.r.o. a jeho nejvýznamnější konkurenti.

8.1 Kritéria zahrnutí podniků do segmentů

Primární podnikatelská činnost

Primární výrobní činností analyzovaného segmentu je lisování plastů. Do segmentu spadají podniky, které mají tuto činnosti jako primární, ale také podniky, u kterých lisování plastů tvoří velký podíl na výrobním portfoliu.

Počet lisů

Toto kritérium je jedno z nejdůležitějších při zařazení. Počet vstřikolisů určuje výrobní kapacitu, produktivitu a schopnost rychle reagovat na poptávku.

Velikost podniku podle počtu zaměstnanců

U tohoto ukazatele je třeba brát ohled na to, že jsme zde zařadili podniky, které mají jiné podnikatelské činnosti než lisování. U podniků, které se věnují pouze lisování, tedy tolerujeme menší počet zaměstnanců.

8.2 Kritéria analýzy konkurence a jejich hodnocení

Analýza konkurence mezi nejvýznamnějšími konkurenty je prováděna pomocí stanovení kritérií a určení jejich vah.

8.2.1 Technická vybavenost strojového parku

Hodnocena je výrobní kapacita strojů (počet vstřikolisů), která má vliv na počty vyrobených výrobků a rychlost dodávky zboží. Dále původ vstřikolisů, protože evropské stroje jsou dražší, ale zároveň spolehlivější než stroje z Asie. A průměrné stáří strojového parku. V následující tabulce je přehled hodnocení jednotlivých kritérií, kterým jsou přidělovány hodnoty od 1 do 5 bodů. Celkový počet bodů za technickou vybavenost je stanoven aritmetických průměrem.

Tabulka 1: Hodnocení technické vybavenosti

Kritérium	Hodnocení – počet bodů	1	2	3	4	5
Technická vybavenost	Výrobní kapacita strojů	5-8	9-12	13-16	17-20	>20
	Původ vstříkolisů	Evropské vstříkolisy			Asijské vstříkolisy	
		3			1	
	Průměrná stáří strojů	>12 let	9-11 let	7-9 let	4-6 let	1-3 roky

8.2.2 Výrobní portfolio

Zaměření produkce je jeden z faktorů ovlivňujících možné množství potenciálních zákazníků. Do čím více odvětví produkce směřuje, tím větší jsou možnosti získání zákazníků. Za každé odvětví výrobního programu je přidělen podniku jeden bod

Tabulka 2: Hodnocení výrobního portfolia

Výrobní portfolio	technické výrobky - 1
	zdravotnický průmysl - 1
	spotřební výrobky - 1
	potravinářský průmysl - 1

8.2.3 Doba působení na trhu

Doba působení na trhu umožňuje společností vytvořit si postavení a dobré jméno, udržovat dlouhodobé vztahy s odběrateli. Proto je toto kritérium hodnoceno jako výhoda. Čím déle společnost působí na trhu s lisovanými výrobky, tím větší hodnocení dostává.

Tabulka 3: Hodnocení délky působení na trhu

Hodnocení	1	2	3	4	5
Délka působení	< 5 let	5-9 let	10-14 let	15-19 let	>20 let

8.2.4 Rychlost dodávky

Rychlost dodávky se odvíjí od velikosti dodávky, výrobní kapacity, počtu aktuálních objednávek, lhůtách ve smlouvách. Proto je pro nás rozhodujícím ukazatelem rychlost zadávání zakázky do výroby. Tento ukazatel se liší od objednávky k objednavce, hlavně jde-li o objednávku novou. Hodnotíme průměrnou dobu zadávání do výroby u opakovaných objednávek se stálými smluvními partnery.

Tabulka 4: Hodnocení rychlosti dodávky

Hodnocení	1	2	3	4	5
Rychlost dodávky (zadávání do výroby)	před vypršením dodací lhůty	do tří týdnů	do dvou týdnů	do jednoho týdne	ihned

8.2.5 Dostupnost informací o podniku

Je poměrně důležitým ukazatelem. Hodnocena je dostupnost informací z vlastních internetových stran a registrace na serverech s databázemi společností v různých odvětvích podnikání. Celkové hodnocení je opět dáno aritmetickým průměrem dosažených bodů z jednotlivých vlastností internetových stránek.

Tabulka 5: Hodnocení dostupnosti informací

	Hodnocení	1	2	3	4	5
Vlastní internetové stránky	přehlednost	naprosto nepřehledné	nepřehledné	částečně přehledné	přehledné	velmi přehledné
	vzhled	nevzhledné	spíše nevzhledné	vyhovující	poutavé	velmi poutavé
	obsah informací	minimální	dostatečný	základní	všechny potřebné	velké množství informací
	aktuálnost	žádné příspěvky		občasné příspěvky		pravidelné příspěvky

Každá registrace na již zmíněných ostatních serverech připisuje hodnocenému podniku 0,5 bodů, celkové maximum je ale 5 bodů.

8.2.6 Kvalita výrobků

Kvalitu výrobků zaručují certifikáty kvality. Za každý certifikát jsou společnosti uděleny 2 body. Kvalitu ovlivňují i ostatní ocenění, kterými podnik disponuje. I za každé toto ocenění dostává podnik 2 body.

8.2.7 Reverzní logistika

Jedná se o zacházení s odpady a vadnými výrobky. Podnik tak podporuje ekologii. Hodnoceno je ekologické ničení těchto odpadů a to 3 body.

Ekologická ocenění – k tomuto kritériu budou dále přidávány body za ekologickou zodpovědnost podniku. Společnosti s ekologickými záměry dostávají za každé osvědčení o takovémto chování 1 bod.

8.2.8 Reference zákazníků

Velmi významné hodnotící kritérium pro stávající i potenciální zákazníky. Spokojenost zákazníků je kritériem pro hodnocení konkurence a impulzem pro zlepšování všech výrobních postupů, kvality apod.

Tabulka 6: Hodnocení spokojenosti zákazníků

Hodnocení	1	2	3	4	5
Spokojenost	nespokojeni	spíše nespokojeni	spíše spokojeni	spokojeni	velmi spokojeni

8.2.9 Finanční ukazatele

U některých z analyzovaných podniků se nepodařilo zjistit potřebné informace k určení finančních ukazatelů. Z tohoto důvodu nebudou tyto ukazatele zahrnuty do celkového bodového hodnocení, ale budou hodnoceny zvlášť.

Likvidita

Důležitý ukazatel pro potenciální zájemce o obchodní spolupráci. Pro výpočet byly použity hodnoty zjištěné v účetních výkazech společností za rok 2010, potřebné k určení běžné likvidity podniků. Hodnocení pěti body vychází z doporučených hodnot.

Tabulka 7: Hodnocení likvidity podniku

Hodnocení	1	2	3	4	5
Běžná likvidita	<než 1	1,01-1,3	1,3-1,49	1,5-1,79	1,8-
	>4,99	4 - 4,99	3 - 3,99	2,6 - 2,99	2,59

Velikost obratu

Jde o významný ukazatel, tabulka hodnocení tohoto finančního kritéria je následující:

Tabulka 8: Hodnocení velikosti obratu

	1	2	3	4	5
Velikost obratu	<20 000 000	20 000 000- 29 999 999	30 000 000- 39 999 999	40 000 000- 49 999 999	> 50 000 000

9 ANALÝZA KONKURENCE

V této části se práce věnuje analýze a hodnocení jednotlivých kritérií analýzy u nejvýznamnějších konkurentů společnosti Medel s.r.o. vybraných na základě daných kritérií.

Těmto kritériím vyhověly společnosti:

- AGA speciální technická pryž
- Jiří Adámek- lisovna plastů
- KASTEK komponenty, s.r.o.
- KOVOPLAST, výrobní družstvo
- Obzor, Výrobní družstvo Zlín
- Plastvalm s.r.o.
- VS Plastic s.r.o.
- Zelinger plast program

Jako první zanalyzujeme samotnou společnost Medel. Výsledky analýzy společností budou porovnávány v následující části práce.

9.1 MEDEL s.r.o.

Do strojového parku je zařazeno 17 vstřikolisů. Jejich průměrná doba užívání je 9 let a vyrobeny jsou v Evropě. Výrobky společnosti jsou vyráběny pro všechny výše uvedené odvětví (technické výlisky, spotřební výlisky, výrobky pro potravinářský průmysl a zdravotnictví). Lisování plastů v podniku se datuje od roku 1993. Zakázka je do výroby zadávána průměrně do týdne od přijetí objednávky. Podnik nevede vlastní internetové stránky, nejsou mu tedy připsány žádné body. Co se týká registrace na ostatních serverech, společnost lze najít na více než 10 takových stránkách, je mu přiděleno tedy maximum bodů. Výroba je certifikována certifikátem ISO 9001:2009, žádná další ocenění ani certifikáty nevlastní. Svě neshodné výrobky a odpad z výroby společnost likviduje prostřednictvím outsourcingu. Společnost pověřená ničí odpady ekologicky. Zákazníci jsou se službami, výrobky a jejich kvalitou velmi spokojeni.

Finanční ukazatele

Likvidita podniku je na hodnotě 9,5. Vypočtený obrat za rok 2010 činil 45 501 000 Kč.

Tabulka 9: Hodnocení společnosti Medel s.r.o.

Kritérium	Dílčí kritéria		Body	
			Dílčí kritéria	Kritéria
Vybavenost	Kapacita		4	3,3
	Původ		3	
	Stáří		3	
Výrobní portfolio				4
Doba působení				5
Rychlost dodávky				4
Dostupnost informací	Vlastní stránky	Přehlednost		5
		Vzhled		
		Obsah		
		Aktuálnost		
	Jiné zdroje		5	
Kvalita				2
Reverzní logistika				3
Reference zákazníků				5
Celkem				30,3
Finanční ukazatele	Likvidita		1	5
	Obrat		4	

9.2 AGA speciální technická pryž s.r.o.

Na svých stránkách společnost AGA speciální technická pryž s.r.o. uvádí, že se zaměřuje výlučně na lisování plastů. Společnost vlastní vstřikolisy evropské výroby, jejichž průměrné stáří je 10 let. Celkem se na dílně nachází 15 vstřikolisů. Do výrobního portfolia spadají jak technické výlisky, tak spotřební. Na trhu společnost působí od roku 1990, po tuto dobu mohla získat velké zkušenosti a prohlubovat obchodní vztahy. Na každou zakázku společnost reaguje do dvou týdnů od obdržení zakázky. Reklama je zveřejněna na vlastních internetových stránkách, které mají vyhovující vzhled a jsou velmi přehledné. U obsahu informací je třeba vytknout, že chybí popisky u obrázků, více informací ohledně výrobního zařízení, celkový obsah informací je dostačující. Na stránkách společnosti nejsou žádné aktuální příspěvky, jen základní informace. AGA je zaregistrována v dalších více než 10 zprostředkovatelských stránkách. Kvalita výrobků je zaručována certifikátem ISO 9001:2008. Společnost také obdrží 3 body za ekologické zacházení s odpadem. Zákazníci jsou se společností AGA speciální technická pryž s.r.o. průměrně spokojeni.

Finanční ukazatele - Nepodařilo se získat potřebné informace.

Tabulka 10: Hodnocení společnosti AGA speciální technická pryž s.r.o

Kritérium	Dílčí kritéria		Body	
			Dílčí kritéria	Kritéria
Vybavenost	Kapacita		3	2,6
	Původ		3	
	Stáří		2	
Výrobní portfolio				2
Doba působení				5
Rychlost dodávky				3
Dostupnost informací	Vlastní stránky	Přehlednost	5	3
		Vzhled	3	
		Obsah	3	
		Aktuálnost	1	
	Jiné zdroje			5
Kvalita				2
Reverzní logistika				3
Reference zákazníků				3
Celkem				28,6
Finanční ukazatele	Likvidita			
	Obrat			

9.3 Jiří Adámek

Lisovna Jiří Adámek má k dispozici 15 strojů s průměrnou délkou užívání 9 let. Většina strojů je evropské výroby. Výroba se zaměřuje na technické a spotřební výlisky. Společnost je provozována nynějším vlastníkem více než 20 let. Působení na trhu tedy datujeme jako starší než 20 let. Nová zakázka je do výroby zadávána do dvou týdnů od obdržení zakázky. Internetové stránky společnosti existují, jsou velmi přehledné a vzhled je vyhovující. Záporně je hodnocen obsah informací na stránkách, kde najdeme pouze nejzákladnější informace. Co se týče aktualizace stránek, nebyly nalezeny žádné aktuální příspěvky. Informace o této lisovně jsou dále zveřejněny na více než 10 ostatních serverech. Kvalita výrobků je zaručena certifikátem ISO 9001:2008. Společnost další certifikáty ani ocenění nemá. Co se týká reverzní logistiky, společnost také ničení odpadu přenechává na outsourcingové společnosti k ekologickému zacházení. Podle referencí jsou zákazníci s výrobky a komunikací společnosti spokojeni.

Finanční ukazatele

Finanční údaje u společnosti nejsou zveřejněny.

Tabulka 11: *Hodnocení lisovny Jiří Adámek*

Kritérium	Dílčí kritéria		Body	
			Dílčí kritéria	Kritéria
Vybavenost	Kapacita		3	3
	Původ		3	
	Stáří		3	
Výrobní portfolio				2
Doba působení				5
Rychlost dodávky				3
Dostupnost informací	Vlastní stránky	Přehlednost	5	2,5
		Vzhled	3	
		Obsah	1	
		Aktuálnost	1	
	Jiné zdroje			5
Kvalita				2
Reverzní logistika				3
Reference zákazníků				4
Celkem				29,5
Finanční ukazatele	Likvidita			
	Obrat			

9.4 KASTEK komponenty, s.r.o.

Společnost byla založena za účelem výroby obuvnických komponentů, v současné době tvoří asi polovinu produkce lisování plastů. Při výrobě je společnosti k dispozici 8 vstřikolisů značky Demag, strojů německého původu. Průměrné stáří těchto strojů je 5 let. Do výrobního portfolia společnosti spadají technické a spotřební výlisky. Na trh společnost dodává výrobky od roku 2003, kdy společnost lisování plastických hmot zavedla. Zakázka je do výroby zadávána do 1 týdne od obdržení. Informace o společnosti jsou k dispozici na více než 10 serverech a na vlastních internetových stránkách, které jsou velmi přehledné, vzhledově poutavé a je zde mnoho informací o podniku, strojovém vybavení i výrobcích. Jediným záporem je neaktuálnost. Kvalita výrobků je pod záštitou certifikátu ISO 9001:2000, žádná další ocenění ani certifikáty společnost nemá. Nejsou známy žádné informace o ekologickém zacházení s odpady. Podle referencí zákazníků jsou s výrobky a přístupem společnosti spokojeni.

Finanční ukazatele

Likvidita podniku za rok 2010 činila 4,97 a čistý obrat společnosti je 35 991 000 Kč.

Tabulka 12: Hodnocení společnosti KASTEK komponenty s.r.o.

Kritérium	Díličí kritéria		Body	
			Díličí kritéria	Kritéria
Vybavenost	Kapacita		2	2,7
	Původ		3	
	Stáří		3	
Výrobní portfolio				2
Doba působení				2
Rychlost dodávky				4
Dostupnost informací	Vlastní stránky	Přehlednost	5	3,75
		Vzhled	4	
		Obsah	5	
		Aktuálnost	1	
	Jiné zdroje			5
Kvalita				2
Reverzní logistika				0
Reference zákazníků				3
Celkem				24,45
Finanční ukazatele	Likvidita		2	5
	Obrat		3	

9.5 KOVOPLAST, výrobní družstvo

Výrobní družstvo se zaměřuje na lisování plastových a kovových dílů. Velkou výhodou společnosti je vlastní nástrojárna, kde se vyrábí formy na lisování. K lisování má společnost k dispozici 10 strojů značky Arburg, německé společnosti. Průměrné stáří těchto strojů je 7 let. Výrobky družstva Kovoplast jsou technického charakteru, dále pro spotřebitelský a potravinářský průmysl. Na trh se společnost dostala v roce 1994, takže její působnost je 18 let. Prioritou je spokojenost zákazníků, společnost se tedy snaží zakázky vyřizovat ihned po přijetí. O společnosti se dozvíme nejvíce na jejich vlastních internetových stránkách, které mají velmi poutavý vzhled, jsou velmi přehledné a obsahují dostatečné informace. Provozování e-shopu na těchto stránkách je hodnoceno jako občasná aktualizace. Další informace o firmě byly nalezeny v 9 registrech. Kvalita výrobků je zaručena dvěma certifikáty a to ISO 9001:2008 a ISO TS16 949. Odpad je ve společnosti ničem s ohledem na ekologii. Dle referencí jsou zákazníci velmi spokojeni.

Finanční ukazatele

U finančních ukazatelů se likvidita rovná 6,3 a obrat společnosti činil 63 991 000 Kč.

Tabulka 13: Hodnocení společnosti KOVOPLAST, výrobní družstvo

Kritérium	Dílní kritéria		Body	
			Dílní kritéria	Kritéria
Vybavenost	Kapacita		2	2,7
	Původ		3	
	Stáří		3	
Výrobní portfolio				3
Doba působení				4
Rychlost dodávky				5
Dostupnost informací	Vlastní stránky	Přehlednost	5	4
		Vzhled	5	
		Obsah	3	
		Aktuálnost	3	
	Jiné zdroje			4,5
Kvalita				4
Reverzní logistika				3
Reference zákazníků				5
Celkem				35,2
Finanční ukazatele	Likvidita		1	6
	Obrat		5	

9.6 Obzor, výrobní družstvo Zlín

Hlavní činností družstva je lisování plastů, kovolisování a kovoobrábění. V rámci služeb vyrábí vlastní formy na vstřikování. Ve strojovém parku společnosti se nachází 13 lisů evropského původu s průměrným stářím 5 let. Vstřikováním plastů se zde vyrábí technické, spotřební vylisky a zdravotnické pomůcky. Družstvo vzniklo v roce 1979, lisování plastů má tradici delší než 20 let. Od obdržení zakázky do výroby uplyne maximálně jeden týden. Internetové stránky mají vyhovující vzhled, jsou velmi přehledné a obsahují velké množství informací. Stejně jako u předchozí firmy se aktuálnost projevuje v aktualizaci e-shopu. Dále je společnost uvedena na dalších 9 serverech. Kvalitu výrobků zaručuje certifikáty ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 14001:2005. Společnost dostala 3 ocenění týkající se ekologického chování podniku. Jejich politika zacházení s odpady je v souladu s ekologií. Podle hodnocení zákazníků je společnost ve svých dodávkách spolehlivá a její komunikace je přiměřená. Celkově jsou zákazníci spokojeni.

Finanční ukazatele

Solventnost firmy byla vypočtena na 4,55 a obrat činil 147 869 000 Kč.

Tabulka 14: Hodnocení společnosti Obzor, výrobní družstvo Zlín

Kritérium	Dílčí kritéria		Body	
			Dílčí kritéria	Kritéria
Vybavenost	Kapacita		3	3
	Původ		3	
	Stáří		3	
Výrobní portfolio				3
Doba působení				5
Rychlost dodávky				3
Dostupnost informací	Vlastní stránky	Přehlednost	5	3
		Vzhled	3	
		Obsah	3	
		Aktuálnost	1	
	Jiné zdroje			4,5
Kvalita				4
Reverzní logistika				6
Reference zákazníků				4
Celkem				36
Finanční ukazatele	Likvidita		2	7
	Obrat		5	

9.7 Plastvalm s.r.o.

Hlavní činností této společnosti se sídlem ve Valašském Meziříčí je lisování plastů a s tím spojená výroba forem do vstřikolisů. Další činností podniku je kovovýroba. Společnost lisuje na 8 strojích evropské značky Arburg s průměrným stářím 8 let. Lisované výrobky dále putují do potravinářského průmyslu, pro spotřební použití a mezi technické výlisky. Tradice lisování sahá až do 80. let, její působnost na trhu je hodnocena více než 20 let. Rychlost zadávání objednávek do výroby se pohybuje dle počtu objednávek, většinou jsou zakázky vyřízeny do 2. týdne od udání. Společnost vede vlastní internetové stránky, které obsahují dostatečný počet informací a jsou přehledné, vzhled stránek nijak nepoutá, je tedy průměrný a nejsou zde uváděny žádné aktuální příspěvky. Dále je společnost publikována na dalších více než 10 stránkách. Kvalitu výrobků zaručuje certifikát 9001:2008, žádné další certifikáty ani ocenění společnost nedostala. Reverzní politika je ve společnosti prováděna v souladu s ekologií. Zákazníci jsou se servisem společnosti velmi spokojeni.

Finanční ukazatele

Obrat společnost pro rok 2010 byl 2,68 a obrat činil 147 000 Kč.

Tabulka 15: Hodnocení společnosti Plastvalm s.r.o.

Kritérium	Dílčí kritéria		Body	
			Dílčí kritéria	Kritéria
Vybavenost	Kapacita		2	2,7
	Původ		3	
	Stáří		3	
Výrobní portfolio				3
Doba působení				5
Rychlost dodávky				3
Dostupnost informací	Vlastní stránky	Přehlednost	4	2,75
		Vzhled	3	
		Obsah	3	
		Aktuálnost	1	
	Jiné zdroje			5
Kvalita				2
Reverzní logistika				3
Reference zákazníků				5
Celkem				31,45
Finanční ukazatele	Likvidita		4	5
	Obrat		1	

9.8 VS plastik s.r.o.

Firma zabývající se výlučně lisováním plastů sídlí nedaleko Vsetína, ve Lhotě u Vsetína. Lisovna a provozovna se ovšem nachází přímo ve Vsetíně. Strojový park se skládá z 8 lisů různých značek, které byly vyrobeny v Evropě, záporem těchto strojů je jejich průměrné stáří 12 let. V lisovně se lisují výrobky technické a spotřební. Společnost působí na trhu s lisovanými výrobky od roku 1994, tedy 18 let. Zakázka je ve výrobě zpracovávána zpravidla do 2 týdnů. Společnost se propaguje pomocí internetových stránek, které jsou sice vzhledově průměrné, je ale třeba vyzvednout obsah informací, kterých zde najdeme opravdu velké množství. Stránky jsou velmi přehledné, ale nejsou zde žádné aktualizace. Společnost lze také nalézt na dalších více než 10 stránkách. Podnik vlastní jak certifikát ISO 9001:2008, tak ještě dva další certifikáty, které se zaručují za kvalitu a bezpečnost konkrétních výrobků. Společnost likviduje odpady v souladu s ekologií. Podle referencí jsou zákazníci se službami společnosti spokojeni.

Finanční ukazatele

Obrat společnosti za rok 2010 byl 35 991 000 Kč a likvidita se pohybuje na hodnotě 4,97.

Tabulka 16: Hodnocení společnosti VS Plastik s.r.o.

Kritérium	Dílčí kritéria		Body	
			Dílčí kritéria	Kritéria
Vybavenost	Kapacita		2	2
	Původ		1	
	Stáří		3	
Výrobní portfolio				2
Doba působení				4
Rychlost dodávky				3
Dostupnost informací	Vlastní stránky	Přehlednost	5	3,75
		Vzhled	3	
		Obsah	5	
		Aktuálnost	1	
	Jiné zdroje			5
Kvalita				6
Reverzní logistika				3
Reference zákazníků				4
Celkem				32,5
Finanční ukazatele	Likvidita		2	5
	Obrat		3	

9.9 ZELINGER PLAST PROGRAM

Společnost se sídlem ve Zlíně - Malenovicích se zaměřuje pouze na listování plastů a zvláštností tohoto podniku je zaměření na výlisky do 150 g. Ve svém strojovém parku má společnost 16 strojů s průměrným stářím 8 let. Stroje jsou vyrobeny v Asii. Co se portfolia výlisků týče, vyrábí se pouze technické a spotřební výlisky. Rokem zápisu do obchodního rejstříku je 1995, společnost tedy působí na trhu již 17 let. Zakázka je zadávána do výroby do 3 týdnů od obdržení objednávky. Informace o společnosti jsou dostupné na vlastních internetových stránkách. Tyto jsou vzhledově velmi poutavé, obsah informací je velký a i přehlednost je hodnocena nejvyšší známkou. Na stránkách jsou k vidění aktualizace, ale pouze občasné. Na ostatních serverech jsou informace také dostupné a to na více než 10 stránkách. Kvalitu výrobků zaručují dva certifikáty, ISO 9001:2008 a certifikát společnosti IKEA. Odpady jsou likvidovány v souladu s ekologickými požadavky. Reference od zákazníků jsou velmi pozitivní, zákazníci jsou velmi spokojeni.

Finanční ukazatele

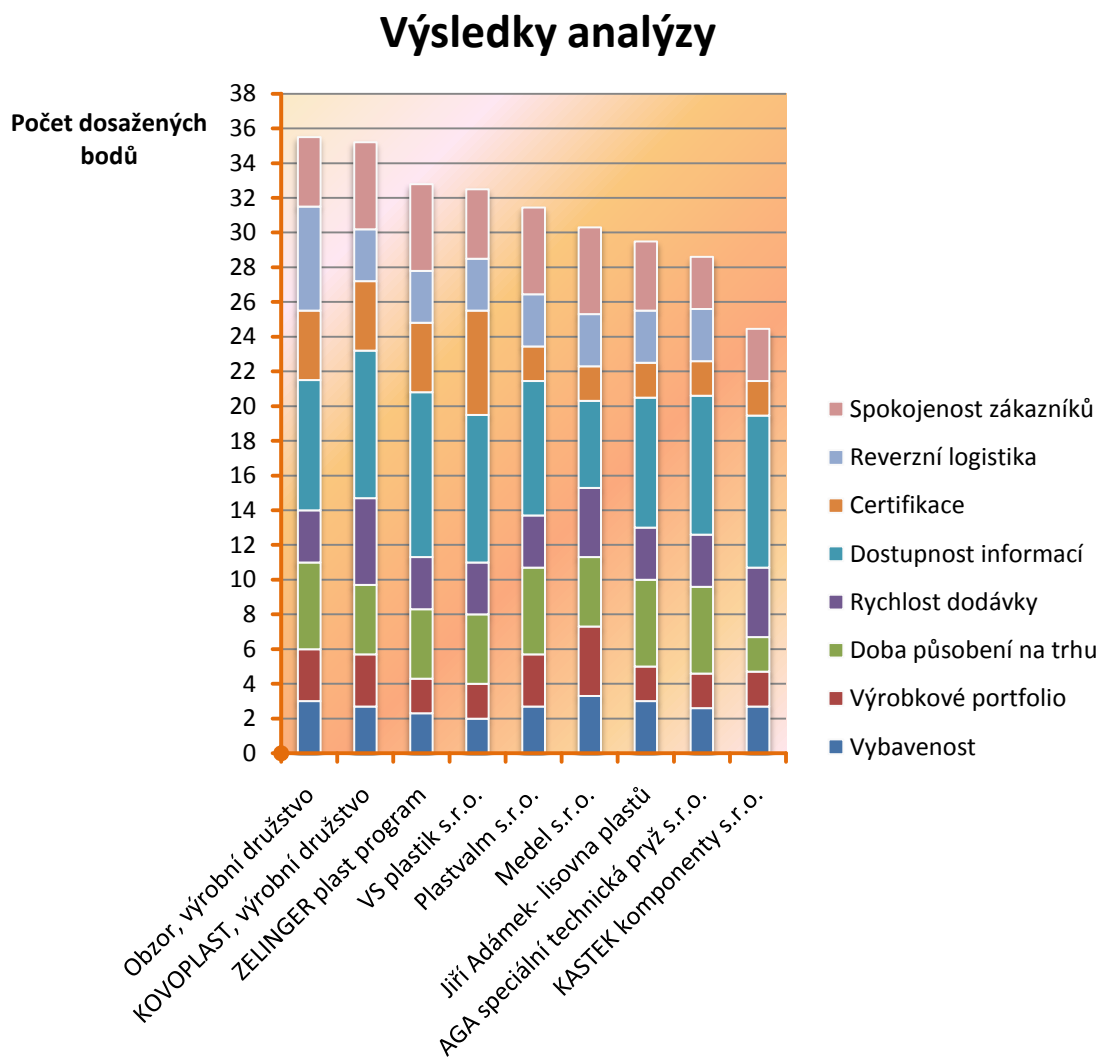
Obrat společnosti je 42 959 000 Kč a likvidita dosáhla hodnoty 1,45.

Tabulka 17: Hodnocení společnosti ZELINGER PLAST PROGRAM

Kritérium	Dílčí kritéria		Body	
			Dílčí kritéria	Kritéria
Vybavenost	Kapacita		3	2,3
	Původ		1	
	Stáří		3	
Výrobní portfolio				2
Doba působení				4
Rychlost dodávky				3
Dostupnost informací	Vlastní stránky	Přehlednost	5	4,5
		Vzhled	5	
		Obsah	5	
		Aktuálnost	3	
	Jiné zdroje			5
Kvalita				4
Reverzní logistika				3
Reference zákazníků				5
Celkem				32,8
Finanční ukazatele	Likvidita		3	7
	Obrat		4	

9.10 Vyhodnocení analýzy konkurence

Výsledky analýzy jsou shrnuty v následujícím grafu. Můžeme vidět jak pořadí analyzovaných společností podle celkového počtu bodů, tak také spektrum, ze kterého se celkový počet bodů jednotlivých konkurentů skládá.



Graf 4: Výsledky analýzy konkurence

Analyzovaná společnost Medel s.r.o. se tedy umístila v druhé polovině společností - na 6. místě. O nejvíce bodů společnost přišla absencí internetových stránek, a tedy i absencí jisté možnosti reklamy a komunikace se zainteresovanými stranami. Naopak výhodou se ukázal být sortiment výrobků, kdy společnost je schopna vyrábět do 4 uvedených odvětví. Největší počet bodů oproti konkurentům získala společnost průměrnou známku za charakteristiku strojového parku, což je jedno z nejdůležitějších kritérií. Do budoucna bude tento faktor

hodnocení u společnosti ještě významnější, společnost má v plánu obnovení strojového parku zakoupením nového vybavení.

Tabulka 18: Pořadí analyzovaných firem

Společnost/kritérium	Celkový počet dosažených bodů
Obzor, výrobní družstvo	35,5
KOVOPLAST, výrobní družstvo	35,2
ZELINGER plast program	32,8
VS Plastik s.r.o.	32,5
Plastvalm s.r.o.	31,45
Medel s.r.o.	30,3
Jiří Adámek – lisovna plastů	29,5
AGA, speciální technická pryž s.r.o.	28,6
KASTEK komponenty s.r.o.	24,45

9.10.1 Vyhodnocení finančních ukazatelů

U podniků, kde byla analyzována dvě finanční kritéria, jsou výsledky velmi podobné. Společnosti Medel s.r.o., KASTEK komponenty, Plastvalm s.r.o. a VS plastik s.r.o. mají shodně 5 bodů. Výrobní družstvo Kovoplast obdrželo 6 bodů a poslední dvě hodnocené společnosti, tedy Zelinger plast program a Obzor, výrobní družstvo dosáhly 7 bodů.

Likvidita podniku je u většiny analyzovaných podniků velmi vysoká, ovšem společnosti Medel s.r.o. byla vypočítána hodnota nejvyšší. Svědčí to o neefektivním využívání dostupných prostředků. Společnost by měla svá oběžná aktiva více investovat a efektivněji řídit.

Obrat společnosti se ukázal jako průměrný oproti nejvýznamnějším konkurentům.

10 SWOT ANALÝZA

U této analýzy se zaměříme pouze na analýzu samotné společnosti Medel s.r.o., hodnoceny budou její charakteristiky vnitřní (silné a slabé stránky) a také vnější (příležitosti a hrozby) týkající se lisovny plastů.

Tabulka 19: SWOT analýza

S – silné stránky	W – slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • přizpůsobení se potřebám zákazníka • široký sortiment • dobré, osobní vztahy s odběrateli • plánování výroby • velikost strojového parku • politika vztahů se zainteresovanými stranami • odběratelé po celé republice 	<ul style="list-style-type: none"> • nevhodná geografická poloha • nízká zainteresovanost zaměstnanců na kvalitu výrobků, objem výroby • nevyrábí a neudrží formy • centrální systém řízení • marketingová propagace • absence internetových stánků
O - příležitosti	T - hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • rostoucí potenciál trhu • vývoj inovací v oboru • odběratelé na konečném trhu • zotavování trhu po krizi • technologický vývoj výrobních zařízení • možnosti certifikace výrobků 	<ul style="list-style-type: none"> • stále pravidelné dopady ekonomické krize • odchod zákazníků ke konkurenci • státní politika • ekologická opatření • zvýšení poskytování služeb konkurence

10.1 Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky společnosti Medel s.r.o. patří její marketingová komunikace se všemi zainteresovanými stranami. Důležitý je vybudovaný vztah s dlouhodobějšími odběrateli, který jim poskytuje konkurenční výhodu. U ostatních společností volí vhodný způsob komunikace podle požadavků, které Medel s.r.o. vyžaduje a podle postavení zainteresovaných stran ve vzájemném vztahu. Velkým plusem je reakce na reklamace, kdy se spo-

lečnost snaží vyhovět všem požadavkům zákazníků. Reklamace jsou vyřizovány urychleně a kvalitně. Široký sortiment je silnou stránkou pro počet odběratelů, díky kterému má společnost možnost získat nebo ovlivňovat potenciální zákazníky ve více odvětvích. Promyšlenými tahy společnosti jsou výborně plánované výrobní procesy. Důraz je při nich kladen zejména na vyhovění preferencí zákazníků, spojené s udržením nákladů na co nejefektivnější míře. Oproti nejvýznamnějším konkurentům ze skupiny má společnost jeden z nejvybavenějších strojových parků a v budoucnu plánuje jeho obnovení. Toto umožňuje vyšší výrobní kapacitu, a tak možnost navázání a udržování vztahů s více zákazníky.

10.2 Slabé stránky

Jistou nevýhodou pro společnost představuje její geografická poloha, společnost se nachází na odlehlém místě, poměrně daleko od většího města. Nejen, že to představuje vyšší náklady spojené s přepravou vlastních výrobků, zároveň to může být negativním kritériem odběratelů při výběru výrobců plastových součástek. Problém také představuje konkurenční nevýhoda, kterou je absence výroby a udržování forem na lisování plastů, které jsou součástí společnosti většiny hlavních konkurentů. Tento nedostatek se firma snaží kompenzovat službami z outsourcingu. Nízká zainteresovanost pracovníků na kvalitu a množství výrobků je podstatným vnitřním problémem společnosti. Pokud by pracovníci byli motivováni k větším výkonům a důslednějším kontrolám kvality výrobků při vylisování, představovalo by to pro společnost větší produktivitu a úspory. Toto souvisí také s centrálním řízením. Společnost má vedoucí pracovníky v podobě jednatelů společnosti, kteří mají zodpovědnost za vedení jednoho nebo více výrobních oddílů, což vede k nadměrnému zaneprázdnění a nedostatku času pro věnování se jednotlivým činnostem řídicího pracovníka. Zápor je nedostatečná marketingová propagace včetně absence internetových stránek. Tato slabá stránka se snižuje tím, že se jedná o společnost na průmyslovém trhu, kdy reklama není tak důležitá, ovšem společnost tím zamezuje zákazníkům při prvotním průzkumu získat informace o výrobě, strojovém parku, portfoliu výrobků a také o osvědčeních, která společnost dostala.

10.3 Příležitosti

Příležitosti pro společnost jsou spatřovány zejména v rostoucím potenciálu trhu a odvětví zpracování plastů. Nalezením a uzavřením obchodních vztahů s novými odběrateli na trzích, kde společnost dosud nepronikla, by se společnosti otevřely velké možnosti rozšíření

a ustálení vlivu v konkurenčním prostředí. V této souvislosti má společnost dvě možnosti usilování o nové odběratele. První z nich je spolupráce s odběrateli na konečném trhu. Druhou z těchto příležitostí je využívání nového materiálu a výroba dílů specifických pro tento materiál. V současné době se ekonomika neustále zotavuje z dopadů ekonomické krize, pokud společnost dokáže z těchto problémů vycítit a následně vhodně využít příležitost, může z toho vytěžit hodně výhod. Pro společnost představuje příležitost technický vývoj a inovace výrobních procesů při lisování plastů. Modernější a výkonnější stroje zkracují dobu výrobního cyklu, zvyšují výrobní kapacitu i kvalitu konečných výrobků. Jedním z nejdůležitějších kritérií při výběru dodavatelů je kvalita výrobku, proto je velkou příležitostí možnost získání většího počtu certifikátů.

10.4 Hrozby

Pokud se společnosti nepodaří využít zotavování ekonomiky z krize, představují hrozbu cyklicky se vracející dopady této krize. Zlepšení služeb konkurence představuje pro podnik nutnost přizpůsobit své služby tak, aby nedošlo k odlivu zákazníků ke konkurenci, což představuje další hrozbu. Odchod zákazníků ke konkurenci může mít dva důvody, a to nespokojenost se službami nebo právě výhodnější podmínky konkurentů. Tyto hrozby je možné ovlivnit, čehož společnost využívá a snaží se neustále dělat kroky, které rizika co nejvíce snižují nebo naprosto minimalizují. Ostatní hrozby nejsou podnikem ovlivnitelné a to je politika státu a ekologická opatření ze strany státu nebo Evropské unie. Změny legislativních předpisů představují pro společnost mnohá rizika širokého charakteru. V současné době se neustále zvyšují hlavně požadavky na ekologičnost výroby a ochranu životního prostředí, které se tohoto odvětví těsně dotýkají, protože plasty představují jednoho z největších znečišťovatelů převážně v podobě odpadu.

10.5 Shrnutí

Ze SWOT analýzy jasně vyplývá, že společnost má jako nejsilnější stránku komunikativní schopnosti v mnoha směrech a budování dlouhodobých vztahů s odběrateli. Naopak nedostatky jsou pocíťovány hlavně ze strany řízení zdrojů a zaměření na zákazníky nové. Hrozby nejsou převážně závažného charakteru, nicméně nejvíce za pozornost stojí snížení konkurenceschopnosti vlivem zlepšení služeb konkurentů. Mezi příležitostmi patří rozšiřování a využívání tržního potenciálu.

11 PORTRÚV MODEL 5 SIL

Během následující analýzy bude popsáno pět sil, které působí na podnik v rámci konkurence v odvětví. Cílem je tyto síly identifikovat, podrobně zanalyzovat a určit důsledky, které sebou přináší na společnost Medel s.r.o. Předmětem analýzy je konkurenční rivalita, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů.

11.1 Rivalita v odvětví

Rivalita v odvětví je vysoká z důvodu velkého počtu konkurentů a jejich konkurenceschopnosti. V poslední době se tato rivalita zvedá, důvodem byla hospodářská krize. Odběratelé se dostali do finančních problémů a omezovali výrobu, nebo dokonce zanikli, což vedlo ke snižování poptávky po výrobcích, zejména v oblasti technických výlisků pro automobilový průmysl. Dalším důvodem velké rivality je minimální diferenciací výrobků a konkurentů. Protože zaměření všech lisoven je velmi flexibilní a každá společnost je schopna vyrobit téměř jakýkoli výrobek, jediným omezením je velikost výlisku. Jak již bylo uvedeno, odvětví v posledních letech zaznamenalo velký růst. V současné době se ale situace ustálila, což je jeden z důsledků ekonomické krize.

11.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Nejdůležitějším faktorem v této část analýzy je kapitálová náročnost vstupu do odvětví. V našem případě jsou náklady na vstup do odvětví poměrně náročné. Je třeba vybavit strojový park vstříkolisy, sušičkami materiálu, drtičkami odpadu. V neposlední řadě je nutné vytvořit přiměřené podmínky pro skladování materiálu a zařízení dílny, například chladicí systém vodních cest. Pro udržení v odvětví je třeba mít větší počet strojů, protože jsou znamenány velké úspory z rozsahu, čím více je dílna rozšířena, tím větší úspory to podniku přináší. Je důležité získat kvalifikované pracovníky na údržbu těchto strojů, protože seřízení vstříkolisů je velmi důležitým faktorem v kvalitě výrobků. Další zábranou vstupu do odvětví jsou možnosti rozšíření distribučních kanálů, jedná se o distribuci převážně na průmyslový trh. Odběratelé velkých a stálých zakázek neustále kontrolují podmínky na trhu a hledají možnosti úspory nákladů, což nutí současnou konkurenci k neustálému přizpůsobování se. Toto, ve spojení se snižováním cen po ekonomické krizi, ve snaze získat zakázky, vytváří pro odběratele ideální podmínky. Pro novou konkurenci by bylo nákladné

a problematické uspokojit odběratele lépe. Toto jsou velmi důležité bariéry vstupu do odvětví. Z těchto důvodů není očekávaný velký nárůst nové konkurence.

11.3 Hrozba substitutů

Na trhu v současné době není téměř žádný substitut, který by nahradil možnosti a výhody plastových výlisků, ať už se jedná o výlisky technické nebo jiné. Plastové součástky jsou úspornější, je zde možnost výběru požadovaných vlastností podle použitého materiálu. Dříve byly používány součástky kovové, plastové výlisky je však začaly nahrazovat, nebo se s nimi spojovat.

11.4 Vyjednávací síla odběratelů

Největší podíl odběratelů tvoří mnoho menších firem, což snižuje rizika plynoucí z jejich ztráty. Vyjednávací síla z tohoto pohledu je malá. Výrobky společnosti nejsou pro zákazníky významově nijak důležité z hlediska výdajů. U technických výlisků jde o součástky konečných výrobků zákazníků, na rozdíl od menších společností, odebírajících spotřební výlisky nebo obalové materiály. Jejich vyjednávací podmínky se tedy liší v závislosti na povaze výrobků a samotných odběratelů. V současné době ovlivňuje vyjednávací sílu zákazníků hlavně počet konkurentů na trhu a jejich podmínky. Pro odběratele není přechod ke konkurenci nijak nákladný, a protože je konkurenční boj a rivalita vysoká, zvyšuje i vyjednávací sílu zákazníků.

11.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Tento není příliš vysokou hrozbou. Vstupním materiálem pro výroby jsou plastové granuláty, jejichž dodavatelů je v odvětví velké množství. Společnost má možnost vybírat dle nejvýhodnějších podmínek pro nákup a vyjednávací síla dodavatelů je tedy malá.

11.6 Shrnutí Porterova modelu 5 sil

Z Porterova modelu 5 sil je zcela zřejmé, že společnost je pod konkurenčním tlakem v rozvíjejícím se odvětví průmyslového zpracování. S tímto odvětvím se vyvíjí také faktory uvedené v analýze a firma je musí neustále monitorovat a reagovat na tyto změny. Současná situace je podle analýzy napjatá hlavně z důvodu doznívajících důsledků ekonomické krize.

12 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Z celkové analýzy konkurenčního prostředí vyplývají jak nedostatky, tak silné stránky společnosti. V následující závěrečné části práce jsou navrženy opatření pro zlepšení konkurenční schopnosti a postavení společnosti na trhu.

12.1 Postupná přeměna organizační struktury podniku

Nedostatkem společnosti je nevyhovující organizační struktura. Společnost je vedena centrálně, což v současné době není ideálním prostředkem vedení. Návrhem je změna organizace řízení jednotlivých oddělení ve společnosti. Je třeba delegovat jednotlivé zaměření řízení podniku na pracovníky za to odpovědné. Oddělit řízení samotné výroby od řízení lidských zdrojů a marketingové oddělení. Návrhem je přijetí nového pracovníka zodpovědného za personální činnost a marketingové strategie. Právě tato oddělení ve společnosti by z hlediska náročnosti bylo možné spojit. Personální pracovník by také vyřešil další ze slabých stránek podniku – nízkou zainteresovanost pracovníků. Vytvořit vhodné stimuly pro motivování pracovníků, hodnocení jejich činností, odhalování potenciálu a schopností pracovníků jsou nezbytné činnosti, které mohou velmi významně přispět k úspěšnosti podniku. Je třeba přijmout nového pracovníka s vhodnou kvalifikací.

Odhadované náklady lze rozdělit na jednorázové náklady při zavedení a budoucí náklady na mzdu pracovníka. Mezi jednorázové náklady patří zejména náklady na výběrové řízení nového pracovníka. Zde patří oportunitní náklady pracovníka zajišťujícího výběrové řízení, které předpokládáme ve výši poloviny měsíční mzdy vedoucího pracovníka. Další jsou samotné náklady na uskutečnění výběrového řízení.

Oportunitní náklady na přípravu výběrového řízení: 15 000Kč

Náklady na výběrové řízení: inzerce v novinách: 3 500 Kč

inzerce na jobs.cz: 4 900 Kč

administrativní náklady na tisk letáků pro uchazeče, tisk dotazníku a vyhodnocení: 1 000Kč.

Náklady na mzdu pracovníka na 1 rok: $25\,000 \cdot 12$ měsíců = 300 000 Kč

Celkové náklady navrhovaného opatření během prvního roku: 324 000Kč

Společnosti by uskutečnění přineslo zvýšení efektivity všech postupů ve firmě a snížení nákladů. Díky lepším marketingovým strategiím zvýšení objemu výroby a tím i obratu. V dlouhodobém hledisku je pravděpodobný nárůst zisku.

12.2 Vytvoření internetových stránek

Vlastní internetové stránky mohou podniku prospět v několika ohledech. Nejdůležitějším z nich je reprezentace podniku. Na vlastních stránkách může podnik umístit vhodně informace k ovlivnění potenciálních zákazníků, kteří hledají informace pro prvotní výzkum dodavatelů nebo analyzují trh a hledají další, výhodnější možnosti spolupráce pro jejich podnikatelskou činnost. Na stránky je vhodné umístit všechny informace pro potenciální zákazníky, jako jsou certifikace, používané materiály a portfolio výrobků, informace o strojovém vybavení a jiné. Stránky je možné také využívat aktivně ke komunikaci s potenciálními zákazníky, formou odpovědí na otázky návštěvníků, které přispívají k jejich rozhodování o spolupráci s podnikem. V rámci komunikace by bylo také možné přijímat zakázky a informovat o aktualitách.

Náklady spojené s tímto opatřením můžeme rozdělit do dvou skupin a to prvotní náklady a náklady na provoz. Prvotní jednorázové náklady – tyto náklady se pohybují u každé zakázky jinak v závislosti na rozsahu a náročnosti technického provedení. Pro dostatečnou reprezentaci podniku je třeba vytvořit stránky s profesionálním vzhledem, a investovat do něj.

Prvotní náklady: 5 000Kč

Náklady na 1 rok provozu: 800Kč

Náklady celkem za 1 rok: 5 800Kč

Hlavním přínosem je možnost získání více smluvních vztahů. Zvýšení obratu a zisku společnosti.

12.3 Rozšíření výroby o výrobky z nových materiálů

Rozšíření výroby o výrobky z nových materiálů by pro podnik znamenalo příležitost dostat nové zakázky a navázat nové obchodní vztahy. Je třeba tuto možnost důsledně prověřit a provést průzkum trhu, zda jsou vhodné podmínky pro distribuci nových výrobků. V současné době se podnik touto možností zabývá.

Mezi náklady na vývoj nových výrobků patří náklady na výzkum a analýzu trhu, kde patří pouze náklady na mzdu pracovníka. Dále sem patří náklady spojené s vytvořením formy pro tyto výrobky, které závisí na povaze formy. Cena formy je odvozena od počtu lisovaných výrobků v jednom cyklu, tvaru výrobků, vybavenosti formy a náročnosti na vysunování výrobků.

Náklady na mzdu: 4 000 Kč

Náklady na výrobu formy: 100 000 Kč až 1 000 000 Kč

U výroby nových výrobků se předpokládá zvýšení všech ekonomických ukazatelů, tedy zisku, produktivity, obrátu.

12.4 Zlepšení ergonomie

Ve společnosti Medel s.r.o. jsou vážné nedostatky, co se týká vybavení dílny pro zaměstnance. Při stereotypní práci u vstřikolisů je třeba dbát na pracovní prostředí a zamezit únavě a ztrátám pozornosti zaměstnanců, způsobených jednotvárnou prací a pauzami mezi cykly na vstřikolisech. V konečném důsledku mají tyto faktory vliv na produktivnost pracovníků, která je zčásti omezena délkou cyklu lisu, a hlavně na první stupeň kontroly jakosti, který provádí zaměstnanci ihned po vylisování. Tyto nepříznivé faktory je možno alespoň co nejvíce eliminovat vhodným zajištěním zázemí pro zaměstnance.

Zásadním opatřením v tomto ohledu je zajištění vhodných židlí pro práci u lisu. Tyto židle musí být nastavitelné do co nejvíce směrů, aby se jednoduše daly přizpůsobit výšce obsluhovaného lisu a také výšce zaměstnance. Dalším kritériem pro tyto židle je přizpůsobení na dlouhodobé sezení, zaměstnanci na nich stráví s přestávkami na obsluhu materiálových potřeb výroby téměř celou směnu.

Dalším nepříznivým faktorem na pracovišti je nadměrné horko v letních měsících. Vzhledem k rozloze dílny a množství tepla, které vychází ze strojů, by klimatizace nebo technické zařízení na odvětrávání nebo ochlazování vzduchu nebylo plně účinné a bylo příliš ná-

kladné a investice by se nevyplatila. Návrhem pro tento případ je zajištěné pravidelného pitného režimu pro zaměstnance obsluhující stroje. Vhodnou volnou je aquabar, kde budou mít pracovníci volný přístup k pitné a chlazené vodě.

Uskutečnění plánu sebou přináší následující náklady:

Nastavitelné polstrované židle: 30 000 Kč

Aquamat: 4 000 Kč

Roční zásoba vody: 5 000 Kč

Celkové náklady: 39 000 Kč

Realizací doporučení se předpokládá zvýšení koncentrace zaměstnanců na pracovní činnosti zejména na kontrolu kvality a výkonnější obsluhu stroje.

12.5 Využití dotací z EU

V současné době Evropská unie nabízí obrovské možnosti v čerpání dotací. Mezi lety 2007-2013 má Česká republika k dispozici 26,69 miliard eur. Mezi projekty financované EU jsou projekty pro podporu podnikání, vědy a výzkumu, pod oficiálním názvem Operační program podnikání a inovací. Mezi jinými je v tomto programu podporován i nákup výrobních technologií nebo podpora marketingových služeb. Informace o tomto projektu jsou k dispozici na internetových stránkách ministerstva průmyslu a obchodu.

K uskutečnění návrhu nejsou potřeba žádné náklady. V případě uskutečnění projektu z něj plyne obrovské množství přínosů. Společnost dostane dotace na plánovanou obnovu strojového parku, popřípadě jeho rozšíření. Získání dotací povede ke zvýšení výrobní kapacity, zvýšení kvality výrobků. V neposlední řadě jde také o úsporu nákladů a tím zvýšení zisku nebo možnost jiné investice.

12.6 Zamezení plýtvání materiálem a výrobními zdroji

Tohoto společnost dosáhne dvěma způsoby. První z nich zvýšení kvality, protože neshodné výrobky se drtí a opět míchají v určitém poměru mezi používaný materiál, ze kterého se znovu lisují shodné výrobky. S vyšší kvalitou se výrobky nebudou dostávat do koloběhu výroby vícekrát a nedojde k plýtvání energií a jiných vstupů do výroby. Cílem je minimalizace neshodných počtu výrobků vylisovaných při zavádění a konci výroby. To představuje přesné seřízení strojů v počátcích výroby objednávek tak, aby k výrobě vyhovujících výrobků došlo co nejdříve bez zbytečné spotřeby materiálu. Tady patří také zvýšená pozornost zaměstnanců, protože ke znehodnocení výrobků dochází také v důsledku výše zmíněné únavy a stereotypu na pracovišti. Tyto problémy by se mohly minimalizovat již se zavedením předchozích návrhů, a to zejména cíleným řízením lidských zdrojů a zlepšením ergonomie.

12.7 Důkladná finanční analýza

Velmi vysoký ukazatel likvidity napověděl, že ve společnosti nedochází k důsledné kontrole finančních kroků a strategií. Doporučením pro společnost je vykonat velmi důkladnou finanční analýzu a reagovat na poznatky z toho vyplývající. Tato analýza se může stát zdrojem velkého počtu informací spojených s řízením podniku. Analýza by měla být zpracována externím nestranným pracovníkem, který již má zkušenosti s obdobnými činnostmi. Další možností je zpracování v rámci vypracování bakalářské nebo diplomové práce studentem vysoké školy. Studenti sice postrádají potřebné zkušenosti, ale zároveň podléhají kontrole zkušených akademických pracovníků. Tato možnost je pro společnost zcela zdarma a přínos je předpokládané zefektivnění finančního řízení.

ZÁVĚR

V rychle se rozvíjejícím odvětví zpracování plastů je každý z konkurentů nucen provádět kroky k zajištění co nejlepšího postavení na trhu, k jeho udržení, nebo k co největšímu zlepšení tohoto postavení. Firmy by proto měly neustále analyzovat konkurenční prostředí a konkurenceschopnost konkurentů, aby mohl reagovat na aktuální situaci. Těmito kroky se zabývala v průběhu celá práce pro společnost Medel s.r.o.

V první části se práce zabývá teoretickými poznatky o marketingovém prostředí, díky jehož znalosti můžeme efektivně řídit nástroje zlepšování konkurenceschopnosti. Tato část se dále zabývá identifikací konkurence a možnostmi její analýzy. V neposlední řadě popisuje metody, které byly v praktické části použity pro hodnocení konkurenceschopnosti.

Samotná analýza nejvýznamnějších konkurentů je zpracovávána hodnocením kritérií, která mají vliv na pozici podniku na trhu a mohou charakterizovat výhody a nevýhody jednotlivých podniků. Hodnocena byla technická vybavenost podniků, jejich marketingová komunikace, kvalita výrobků a další faktory. V této analýze se analyzovaná společnost Medel s.r.o. ukázala jako průměrná oproti ostatním konkurentům, a to hlavně kvůli absenci internetových stránek a tak i možnosti informovat a komunikovat s potenciálními zákazníky, který snížil jeho celkové skóre. Dále z analýzy vyplynuly další silné i slabé stránky, které jsou přeneseny do následující SWOT analýzy. Nejsilnější stránkou pro společnost se ukázala být marketingová komunikace se zákazníky, naopak jako nejslabší byly vyhodnoceny nedostatky v organizační struktuře. Portrův model pěti sil v další části práce naznačil, že společnost je v současné době pod obrovským konkurenčním tlakem způsobeným dynamikou rozvoje odvětví a následným pozastavením tohoto rozvoje následkem ekonomické krize.

V poslední části práce jsou uvedena doporučení, která by společnosti měla pomoci získat silnější postavení na trhu a jeho utužení. Prvním doporučením je postupná změna organizační struktury, díky které bude ve společnosti zaměstnanec zodpovědný za personální a marketingové činnosti, což povede k efektivnějšímu řízení a zlepšení marketingových činností podniku. Dalším doporučením je vytvoření internetových stránek, díky kterým může společnost poskytovat informace o podniku, jeho činnostech, výrobcích a službách potenciálním zákazníkům. Toto opatření poskytuje také možnosti zlepšení a usnadnění komunikace. Dalším krokem, který by mohl rozšířit postavení společnosti na trhu, je výroba nových výrobků a proniknutí na trhy, na které společnost dosud nepronikla. Přínosy by mělo

přinést také zlepšení ergonomie podniku, které by mohlo přinést zvýšení produktivity a zefektivnění kontroly jakosti. Dalšími doporučenými kroky byly využití dotací z EU, zamezení plýtvání zdroji podniku a důkladná finanční analýza, která by mohla odhalit nedostatky v řízení finančních zdrojů. Všechna doporučení by měla vést jak ke zlepšení postavení podniku na trhu, tak ke zvýšení ekonomických ukazatelů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace a periodika

COOPER, John; LANE, Peter, 1999. *Marketingové plánování – praktická příručka pro manažera*. Praha: Grada. 230 s. ISBN 80-7169-641-2

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

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 1. Praha: Albatros 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0 VZOR

HAVLÍČEK, Karel; KAŠÍK, Milan, 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Vyd. 1. Praha: ManagementPress, 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

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

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. Praha: Grada 200 s. ISBN 80-247-0447-1

KOTLER, P., 1992. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha: Victoria, 789 s. ISBN 80-856-0508-2

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., 2004. *Marketing*. Praha: Grada, 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P. 2003. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-082-1

KOTLER, Philip, 1997. *Marketing management*. Praha: Victoria 789 s. ISBN 80-85605-08-2

PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Přeložil Doc. PhDr. Vladimír Irgl, CSc.. Praha: Victoria 628 s. ISBN 80-85605-12-0.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Čeněk, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

Elektronické zdroje

ABC Českého Hospodářství a.s © 1996-2012. ABC českého hospodářství: *Získejte nové zakázky*. Firmy, zpracování plastů. [online]. [2012-04-07]. Dostupné z: <http://firmy.abc.cz/plast/zpracovani-plastu/>

ALSENTA s.r.o. © 2009. I-firmy.cz: *Váš obchodní portál*. Rejstřík firem: guma a plasty. [online]. [2012-04-07]. Dostupné z: <http://ifirmy.cz/obory/guma-plasty>

ČSÚ © 2010-2011. Statistický metainformační systém. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)*. [online] 3.5.2012. [cit. 2012-03-3]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/iSMS/klaspol.jsp?kodklas=80004&kodcis=5104&ciselid=294547&cisjaz=203>

DATABOX s.r.o © 2012. Živé firmy.cz: *„Statistice spolehlivých kontaktů“*. Zlínský kraj. Plasty – zpracování, výroba. [online]. [2012-04-07]. Dostupné z: http://www.zivefirmy.cz/plasty-zpracovani-vyroba_o340/zlinsky-kraj_r141

David-Studio.net 2009 ©. Lisování plastů – úvod: *Lisování plastů, nástrojárna, výroba forem a střížných nástrojů*. [online]. [2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.plastvalm.cz/>

Evropská databanka a.s. © *Evropaská databanka*. [online]. [2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.edb.cz/>

KASTEK komponenty s.r.o. © 2004 – 2011. Kastek komponenty: *Český výrobce technických výlisků a obuvnických komponentů*. [online]. [2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.kastek.eu/>

Koldasoft © 2007 – 2012. Koldasoft: *Snadná cesta k vlastnímu webu*. Jak je drahý provoz webových stránek. [online]. [2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.koldasoft.cz/naklady-na-provoz/>

KRAFT Servis. *Lisovna plastů Jiří Adámek*. [online]. [2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.adamek-lisovnaplastu.cz/index.html>

ObchodníRejstřík.cz © 2000-2011. Obchodní rejstřík. [online]. [2012-04-07]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/>

OBZOR, výrobní družstvo Zlín. [online]. [2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.obzor.cz/>

Sekce 06000. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2010*. [online]. 2012-2-23, [cit. 2012-03-03]. Dostupné z <http://www.mpo.cz/dokument102273.html>

Seznam.cz, a.s. © 1996–2012. Firmy.cz: *seznam*. [online]. [2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz> Webdesign Inexes. *AGA Speciální technická pryž s.r.o.* © 2007. [online]. [2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.agarubber.cz/>

VS PLASTIK, s.r.o. 2008 ©. *Zpracování plastů na vstřikovacích lisech*. [online]. [2012-03-21]. Dostupné z: <http://www.vsplastik.cz/>

ZELINGER plast program. *Úvodní stránka*. [online]. [2012-03-21]. Dostupné z: www.zelinger.cz/

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně.

MPO Ministerstvo průmyslu a obchodu.

s. r. o. Společnost s ručením omezeným.

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v odvětví 2005-2010(MPO, 2012)</i>	35
<i>Graf 2: Vývoj tržeb v odvětví mezi léty 2005-2010(MPO, 2012)</i>	36
<i>Graf 3: Vývoj účetní přidané hodnoty mezi léty 2005-2010(MPO, 2012)</i>	36
<i>Graf 4: Výsledky analýzy konkurence</i>	52

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Hodnocení technické vybavenosti</i>	38
<i>Tabulka 2: Hodnocení výrobního portfolia</i>	38
<i>Tabulka 3: Hodnocení délky působení na trhu</i>	38
<i>Tabulka 4: Hodnocení rychlosti dodávky</i>	39
<i>Tabulka 5: Hodnocení dostupnosti informací</i>	39
<i>Tabulka 6: Hodnocení spokojenosti zákazníků</i>	40
<i>Tabulka 7: Hodnocení likvidity podniku</i>	41
<i>Tabulka 8: Hodnocení velikosti obrátu</i>	41
<i>Tabulka 9: Hodnocení společnosti Medel s.r.o.</i>	43
<i>Tabulka 10: Hodnocení společnosti AGA speciální technická pryž s.r.o</i>	44
<i>Tabulka 11: Hodnocení lisovny Jiří Adámek</i>	45
<i>Tabulka 12: Hodnocení společnosti KASTEK komponenty s.r.o.</i>	46
<i>Tabulka 13: Hodnocení společnosti KOVOPLAST, výrobní družstvo</i>	47
<i>Tabulka 14: Hodnocení společnosti Obzor, výrobní družstvo Zlín</i>	48
<i>Tabulka 15: Hodnocení společnosti Plastvalm s.r.o.</i>	49
<i>Tabulka 16: Hodnocení společnosti VS Plastik s.r.o.</i>	50
<i>Tabulka 17: Hodnocení společnosti ZELINGER PLAST PROGRAM</i>	51
<i>Tabulka 18: Pořadí analyzovaných firem</i>	53
<i>Tabulka 19: SWOT analýza</i>	54

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Rozdělení marketingového prostředí (Kotler, 1992, s. 144)</i>	12
<i>Obrázek 2: Porterův model 5 konkurenčních sil</i>	28

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Seznam konkurentů společnosti Medel s.r.o. ve Zlínském kraji
- P II Certifikát jakosti ČSN EN ISO 9001:2009 společnosti Medel s.r.o.

PŘÍLOHA P I: SEZNAM KONKURENTŮ SPOLEČNOSTI MEDEL S.R.O. VE ZLÍNSKÉM KRAJI

AGA speciální technická pryž s.r.o.	MATRIX s.r.o.
AVT	Media mix s.r.o.
Brano a.s., SBU Plastics	Miroslav Chuděj s.r.o.
CIE plasty CZ, s.r.o.	Miroslav Marek – Almiplast
Compuplast International a.s.	MolLificio cappeller misa s.r.o.
ERCE CZ s.r.o.	Obzor, výrobní družstvo Zlín
FORMAT s.r.o.	Pavel Švehlák
FORMIKA s.r.o.	PESTO – plast s.r.o.
Fremach Morava s.r.o.	PGI Morava s.r.o.
František Bařina – kovovýroby Bařina	Plast valm s.r.o.
Greiner assistec s.r.o.	Polystiren s.r.o.
HOKO, komanditní společnost	PU plast s.r.o.
Irisa, výrobní družstvo	Radim Kocáb
Jan Krut' a	Radomír Trecha – Kompakt s.r.o.
JAPA Vsetín spol. s.r.o.	RONAS s.r.o.
Jiří Adámek	ROSTRA s.r.o.
KASKO, spol. s.r.o.	R&M, spol. S.r.o.
KASTEK komponenty, s.r.o.	SEMEKO s.r.o.
KonForm PLASTIC s.r.o.	Strojírenské výrobní družstvo SDK Bojkovice
Kovář – lisování plastů	TATAX TECH. S.r.o.
KOVOPLAST, výrobní družstvo	IBEFRON CZ, a.s.
KZK Bojkovice, s.r.o.	TERMONT plast
Lisovna plastů Hradil	TVD technická výroba
Lukov plast, spol. s.r.o.	

Vojtěch Janků – kovoobrábění

VS plastic s.r.o.

Zálesí a.s.

Zhaněl Group s.r.o.

ZELINGER PLAST PROGRAM

**PŘÍLOHA P II: CERTIFIKÁT JAKOSTI ČSN EN ISO 9001:2009
SPOLEČNOSTI MEDEL S.R.O.**

Certifikát č. 393/2011



CERTIFIKÁT

Tímto potvrzujeme, že
SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY

společnosti

okres Vsetín, Česká republika

Byl shledán shodným s požadavky normy pro systém řízení kvality
ČSN EN ISO 9001:2009

Certifikát je platný pro následující rozsah činností a služeb:

✓ **VÝROBA PALNÍKŮ PRO ROZBUŠKY
VÝROBA PLASTŮ VSTŘIKOVÁNÍM DLE SPECIFIKACE ZÁKAZNÍKA**

Datum platnosti od: 24. listopadu 2011

Platnost certifikátu do: 24. listopadu 2014

Petr Požár

Mgr. Petr Požár
jednatel společnosti



Místo a datum vystavení:
Praha, 8. prosince 2011