

# **Analýza konkurenceschopnosti společnosti Spedos s.r.o.**

Barbora Drdová

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora DRDOVÁ**  
Osobní číslo: **M08040**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti Spedos s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární prameny orientované na problematiku konkurenceschopnosti a formujte teoretická východiska pro zpracování analýzy.

II. Praktická část

- Zhodnoťte současné postavení společnosti Spedos s. r. o. na trhu.
- Navrhněte kroky pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Spedos s. r. o.

Závěr

---

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

Seznam odborné literatury:

**BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.**

**ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti I. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.**

**KOTLER, P. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.**

**PORTER, M. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.**

**PORTER, M. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dobroslav Němec**  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
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*



prof. Ing. Felicita Chromjaková, 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 obhajoby<sup>1</sup>;
- 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. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> 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 nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení 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.

<sup>2</sup> 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).

<sup>3</sup> 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 § 60<sup>4</sup> 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 18. 5. 2012

Barbora Dabala

<sup>4</sup> 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tématem mé bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti společnosti Spedos s.r.o. Cílem této práce analýza a posouzení postavení společnosti Spedos s.r.o. na trhu. Na základě této analýzy jsem pak navrhla opatření, která by zlepšila její konkurenční postavení.

Uvedené téma jsem si vybrala z důvodu stále se zvyšující důležitosti udržení stálé konkurenceschopnosti firem na českém trhu. Ve své práci jsem využila moderní metody analýzy, tzn. BCG matici, SWOT analýzu a Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, BCG matice, SWOT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil

## **ABSTRACT**

The topic of my bachelor thesis is to analyze the competitiveness of the company Spedos Ltd. The aim of this thesis is the analysis and assessment of the position of company Spedos Ltd. on the market. According to the analysis I suggested measures which would improve its competitive position.

I chose this topic because of the increasing importance of maintaining constant competitiveness of companies in the Czech market. In my bachelor thesis I use modern methods of analysis, ie. BCG matrix, SWOT analysis and Porter five forces analysis.

Keywords: competitiveness, BCG matrix, SWOT analysis, Porter's five forces analysis

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Dobroslavu Němcovi za jeho odborné vedení a cenné rady a připomínky, kterými mě usměřňoval při zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji také pracovníkům společnosti Spedos s.r.o. za jejich čas a pomoc při shromažďování podkladových materiálů, které jsem využila při realizaci této bakalářské práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 KONKURENCESCHOPNOST</b> .....	<b>13</b>
1.1    MARKETING KONKURENCESCHOPNOSTI .....	14
1.2    KONKURENCE.....	14
1.2.1    Cenová a necenová konkurence .....	15
1.2.2    Konkurence dokonalá a nedokonalá.....	15
1.3    KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	17
1.3.1    Prvenství v celkových nákladech .....	18
1.3.2    Diferenciace .....	19
1.3.3    Soustředění pozornosti (fokus) .....	19
1.4    KONKURENČNÍ TAHY.....	19
1.5    KONKURENČNÍ VÝHODA.....	20
1.6    BCG MATICE.....	21
1.6.1    Životní cyklus výrobku.....	23
1.7    SWOT ANALÝZA.....	24
1.8    PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	25
1.8.1    Vstup nových konkurentů .....	26
1.8.2    Hrozba nových výrobků nebo služeb, jež nahradí dosavadní .....	27
1.8.3    Dohadovací schopnost kupujících.....	27
1.8.4    Dohadovací schopnost dodavatelů.....	27
1.8.5    Soupeření mezi existujícími konkurenty.....	27
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY SPEDOS S.R.O.</b> .....	<b>30</b>
2.1    HISTORIE A SOUČASNOST .....	30
2.2    SPEDOS VRATA A.S.....	31
2.2.1    Filosofie a poslání firmy.....	31
2.2.2    Organizační struktura .....	32
2.2.3    Zaměstnanci .....	32
2.2.4    Politika životního prostředí .....	34
2.2.5    Certifikáty a ocenění .....	34
<b>3 VÝROBNÍ PROGRAM A VÝROBNÍ PROCES</b> .....	<b>35</b>
3.1    VÝROBNÍ PROGRAM .....	35
3.2    NABÍZENÉ SLUŽBY .....	40
3.3    VÝROBNÍ PROCES .....	41
3.3.1    Kusová a sériová výroba .....	42
<b>4 VÝVOJ TRŽEB A PODÍL JEDNOTLIVÝCH VÝROBKŮ NA TRŽBÁCH</b> .....	<b>44</b>



<b>5</b>	<b>ANALÝZY KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>46</b>
5.1	BCG MATICE.....	46
5.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	47
5.3	SWOT ANALÝZA.....	50
5.4	SHRNUTÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	51
<b>6</b>	<b>DOPORUČENÍ.....</b>	<b>53</b>
6.1	VĚTŠÍ ORIENTACE NA PROPAGACI POŽÁRNÍ TECHNIKY .....	53
6.2	KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM.....	53
6.3	ZMĚNA PODÍLU PRODEJŮ VE PROSPĚCH KONEČNÝCH UŽIVATELŮ .....	54
6.4	OPATŘENÍ V OBLASTI VÝROBNÍHO PROGRAMU .....	54
6.5	OPATŘENÍ V OBLASTI VÝROBNÍHO PROCESU.....	55
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.</b>

## ÚVOD

Být konkurenceschopným je základem úspěchu každého podniku. Současné tržní prostředí je však pro firmy velmi náročné. Díky globalizaci se sice otevřely českým podnikům cesty téměř do všech zahraničních států a tím i na spousty nových trhů. Naproti tomu jim však také přibyla spousta nových zahraničních konkurentů, které je třeba sledovat a zůstat tak konkurenceschopným. Firma se musí odlišovat v sortimentu nabízených produktů, ale i v jejich kvalitě, ceně, rychlosti a pružnosti v plnění přání a požadavků zákazníka. Právě názor zákazníka je totiž středem pozornosti každé konkurenceschopné firmy.

Podnik, který chce uspět na trhu, si musí umět vytvořit a hlavně udržet jistou konkurenční výhodu. V dnešním světě rychlého technického pokroku, jehož tempo se neustále zrychluje, se ale tato získaná výhoda může stát v okamžiku minulostí, protože ji bude zákazník brát již jako samozřejmost. Proto nabývá získávání informací o konkurenci a jejich následná analýza stále větší význam. Firma na jejím základě totiž může být neustále o krok předu.

Pro firmu je proto nezbytné sledovat nejen svou konkurenci ale i samotné změny na trhu a aktivně hledat nové strategie při zajišťování svých odbytových možností.

Již při prvních konzultacích s vedením firmy Spedos s.r.o. bylo rozhodnuto zaměřit celou bakalářskou práci na řešení konkurenceschopnosti její nejdůležitější části dceřiné společnosti Spedos Vrata a.s., která jí zajišťuje největší tržby a jeho dobrá konkurenceschopnost má pro celkovou činnost firmy zásadní význam.

Tématem mé bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti společnosti Spedos Vrata a.s. s cílem navržení doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti této společnosti.

V teoretické části se věnuji základní charakteristice problému konkurenceschopnosti, definicím základních pojmů s ní souvisejících a následně popisu jednotlivých analýz, jako jsou BCG matice, SWOT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

V úvodu praktické části této bakalářské práce je uvedena základní charakteristika firmy, její historie i současnost, výrobní program se základními údaji o výrobě a stručná analýza těchto údajů.

Další částí práce je už podrobná analýza konkurenceschopnosti společnosti Spedos Vrata a.s., která je hlavní náplní této práce. Tato analýza byla zpracována pomocí výše uvedených analytických metod a hlavní zjištěné nedostatky jsou shrnuty v jejím závěru.

Obsahem poslední části této práce jsou navrhovaná opatření, která by měla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCESCHOPNOST

*Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo realizace záměrů. (Porter, 1993, s. 19)*

Konkurenceschopnost je vlastností, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty a její hodnocení proto souvisí s charakterem a podmínkami této soutěže. Zvítězí ten, kdo umí vhodně uplatnit určitou (konkurenční) výhodu a získá tak převahu nad svými soupeři. Být trvale konkurenceschopnou znamená pro firmu vytvářet zítřejší konkurenční výhody rychleji než soupeři stačí okopírovat její dnešní konkurenční výhody. Představitelé firmy se při volbě své podnikatelské orientace musí zaměřit na aspekty konkurenčních výhod přispívajících ke:

- konkurenceschopnosti nabízených produktů;
- konkurenceschopnosti firmy na daných trzích a v daném oboru;
- konkurenceschopnosti oboru jako zdroje pro zhodnocení kapitálových vkladů. (Pitara, 2001, s. 22)

*Konkurenceschopnost je pojem dynamický. Je to konkurenční tlak, který určuje směr vývoje. Podmínky, za kterých je dosahováno konkurenceschopnosti se stále vyvíjejí a mění. Aby bylo konkurenceschopnosti dosahováno, musí se měnit organizace a řízení podniku. Konkurenceschopný podnik musí být vždy na úrovni doby, resp. v předstihu. (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, s. 4)*

Pojem konkurenceschopnost zahrnuje především vytváření a provozování podniku, který je na úrovni doby a je srovnatelný s ostatními účastníky trhu. Jeho vedení musí být tvůrčí, musí hledat nové přístupy a vytvářet lepší nabídku než konkurenční podniky. Současně musí využívat všech legálních vnějších podmínek politického a ekonomického systému. Uvnitř podniku pak musí zabezpečovat konkurenceschopnost optimální organizací a řízením celého cyklu výroby od průzkumu trhu, přes projektování a přípravu výroby až po expedici, prodej a servis. (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, s. 4)

## 1.1 Marketing konkurenceschopnosti

*Marketing konkurenceschopnosti je cílené, uvědomělé a časoprostorové teoreticky zdůvodněné hledání strategií a taktik jednotlivými producenty při zajišťování odbytových možností v globálním segmentovaném tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané komoditě, odvětví, funkci, čase a prostoru. (Čichovský, 2002, s. 59)*

## 1.2 Konkurence

Tržní konkurence je proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů trhu. Každý, kdo vstupuje na trh, tam přichází s nějakým cílem – chce realizovat své ekonomické zájmy.

V klasických ekonomických rozborech se zdůrazňují tři základní podmínky existence tržní konkurence:

1. na trhu je současně více prodejců a/nebo kupujících a žádný z nich samostatně či v malé skupině nemůže silou své pozice ovládnout trh;
2. prodejci a/nebo kupující disponují stejnorodými (homogenními a plně záměnnými) výrobky nebo službami;
3. vstup na trh i výstup z trhu je volný (neomezený). (Vodáček, 2004, s. 57)

Podle rozsahu konkurenčního působení producentů lze konkurenci rozdělit na:

- *globální konkurenci* – svým rozsahem má prakticky celosvětovou působnost;
- *alianční konkurenci* – zahrnuje pouze jednotlivé nadnárodní prostory;
- *národní konkurenci* – reflektuje konkurenci, která působí v území jednoho státu;
- *meziodvětvovou konkurenci* – představuje sumu konkurentů působících ve více než jednom odvětví;
- *odvětvovou konkurenci* – zahrnuje všechny konkurenty v rámci odvětví ekonomiky;
- *komoditní konkurenci* – zahrnuje všechny konkurenty vyrábějící nebo distribuující stejné nebo podobné produkty. (Čichovský, 2002, s. 163)

Dalším kritériem pro rozdělení konkurence je nahraditelnost produktu v tržním prostředí. Zde můžeme konkurenci rozdělit na:

- *konkurenci značek* – vzniká při konkurenci v rámci stejné komodity různých značek produktů, jejichž nositeli jsou různí producenti;
- *konkurenci odvětvovou* – vzniká tehdy, když producent považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků;
- *konkurenci formy* – vzniká v případě, když producent považuje za své konkurenty ty producenty, kteří dokážou uspokojit potřeby trhu různými formami;
- *konkurenci rodu* – je charakteristická tím, že producent považuje za své konkurenty všechny subjekty, které soutěží o toky peněz daného segmentu trhu. (Čichovský, 2002, s. 164)

### 1.2.1 Cenová a necenová konkurence

K maximalizaci zisků svých a minimalizaci zisků konkurentů používají výrobci řadu metod. Z tohoto hlediska rozlišujeme dvě základní formy konkurence na straně nabídky - cenovou a necenovou.

Podstatou *cenové konkurence* je ve zdánlivě nesmyslném dobrovolném snižování ceny zboží ze strany výrobců. Činí tak, aniž by je k tomu nutil přebytek nabídky nad poptávkou. Cílem tohoto jednání je snaha přilákat spotřebitele právě k sobě a ovládnout tak trh. Aby mohli v budoucnu na takto ovládaném trhu diktovat podmínky jeho ostatním účastníkům, jsou ochotni se dočasně vzdát svých zisků.

Druhou formou je *necenová konkurence*, jejímž cílem je podle Macákové (2002, s. 41) také přilákání poptávky, avšak jinými metodami. Jedná se zde zejména o růst kvality produkováných výrobků a služeb. Můžeme sem ale také zařadit reklamu, obalovou techniku či dokonalejší servis.

### 1.2.2 Konkurence dokonalá a nedokonalá

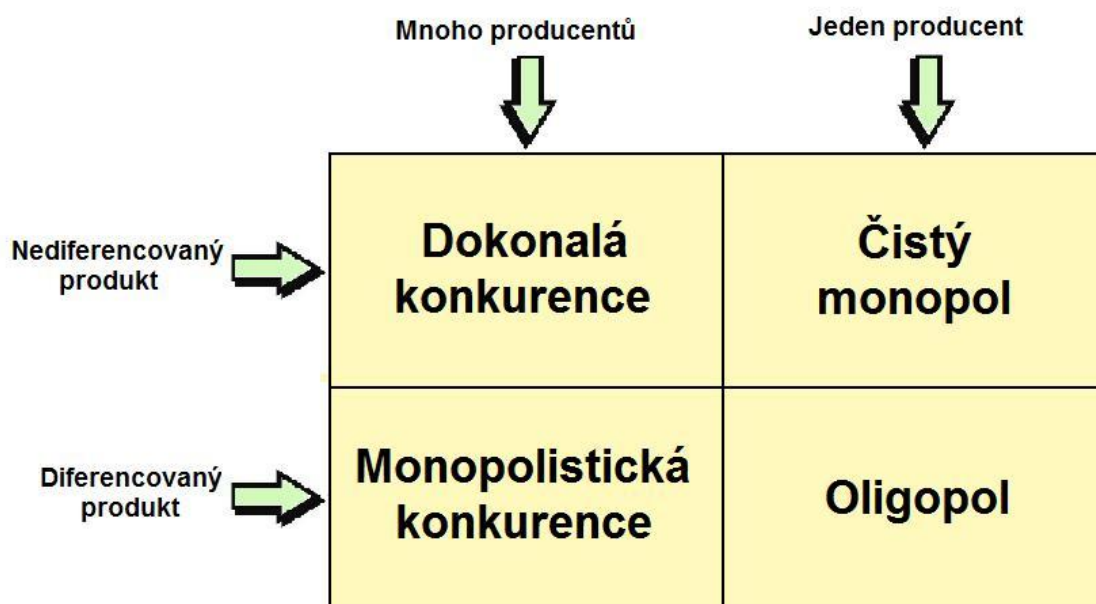
*Dokonalá konkurence* je pouze abstrakcí ekonomické teorie a v reálném světě bychom ji marně hledali. Její podstatou je existence naprosto rovných podmínek pro všechny její

účastníky. Existuje zde velké množství výrobců vyrábějících zcela homogenní produkci, kteří nemohou ovlivnit ani tržní cenu produkovaného výrobku či služby.

V reálném ekonomickém světě se však můžeme setkat s různými formami nedokonalé konkurence. Mezi tři nejvýznačnější patří:

- *Monopol* - je protipólem dokonalé konkurence. Pro tuto tržní strukturu je charakteristická přítomnost pouze jediného výrobce na trhu dané produkce. Podle Macákové (2002, s. 124) je rovněž podstatná skutečnost, že výrobek v podmínkách monopolu nemá žádné blízké substituty. Vstupu do odvětví tak brání silné bariéry.
- *Oligopol* - představuje v praxi převažující tržní strukturu. Charakteristickým rysem je, že z původních mnoha výrobců jich na oligopolním trhu zůstalo jen několik. Ti však mají značnou sílu, takže jsou schopni bránit dalším zájemcům, aby na tento trh vstoupili. Vyrábí se zde zpravidla diferencovaný produkt. (Macáková, 2002, s. 43, 133)
- *Monopolistická konkurence* - je podle Macákové (2002, s. 136) představována takovou situací na trhu, kdy mnoho firem prodává podobné, ale nikoliv stejné výrobky. Monopolistická konkurence je v rámci nedokonalé konkurence tržní strukturou nejvíce připomínající dokonalou konkurenci, jelikož se jedná o trh jednoho výrobku s mnoha výrobci bez existence bariér vstupu na tento trh. Nedokonale konkurenčním rysem zde však je skutečnost, že výrobek je diferencován u jednotlivých výrobců a může se tak lišit jeho cena.





Obr. 1 – Konkurenční typologie podle počtu producentů a diverzifikace produktu v tržním prostředí (Čichovský, 2002, s. 166)

### 1.3 Konkurenční strategie

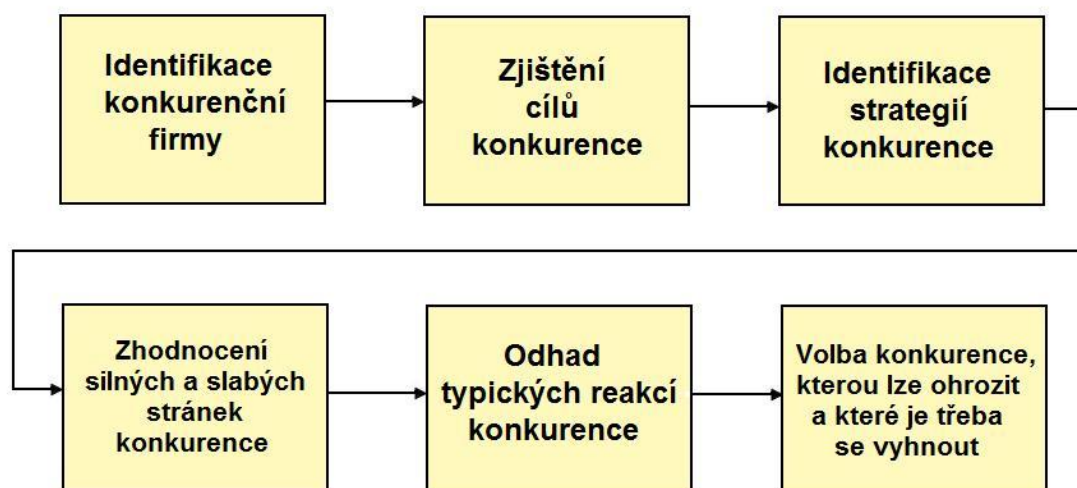
*Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví. (Porter, 1993, s. 19)*

Základem pro volbu konkurenční strategie jsou podle Portera (1993, s. 19, 20) dvě ústřední otázky. První je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Druhou ústřední otázkou v konkurenční strategii jsou rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. Ani jedna z těchto dvou otázek však nestačí sama o sobě k tomu, aby usměrnila volbu konkurenční strategie. I podnik ve velmi přitažlivém odvětví nemusí dosahovat přitažlivého zisku, pokud si vybral nevalné konkurenční postavení. A naopak, podnik ve vynikajícím konkurenčním postavení může působit v tak ubohém odvětví, že jeho zisk je v konečném důsledku nevalný.

K tomu, aby mohla firma efektivně naplánovat své konkurenční strategie, potřebuje podle Kotlera (2007b, s. 568) zjistit o své konkurenci všechno, co lze. Neustále musí srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Tak může najít možné oblasti výhod a nevýhod.

Tento proces se nazývá *analýza konkurence* a je prvním krokem při vytváření konkurenčních strategií. Hlavní částí tohoto procesu je identifikace klíčových konkurentů, hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí. Obvykle pro firmu není těžké identifikovat svou konkurenci. Je zde však důležité zvolit konkurenty, které lze ohrožit a kterým je potřeba se vyhnout.

Jakmile firma identifikuje a zhodnotí své hlavní konkurenty, musí si vytvořit takové konkurenční strategie, které jí umožní co nejlépe umístit její produkt proti nabídce jiných firem. Neexistuje však nejlepší strategie pro všechny společnosti. Každá firma se musí rozhodnout, co je pro ni nejlepší vzhledem k situaci v odvětví i jejím cílům, příležitostem a zdrojům. (Kotler, 2007b, s. 578)



Obr. 2 – Kroky při analýze konkurence (Kotler, 2007b, s. 569)

Existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy k předstížení ostatních firem v odvětví: prvenství v celkových nákladech, diferenciaci, soustředění pozornosti.

### 1.3.1 Prvenství v celkových nákladech

V tomto případě se firma snaží dosáhnout nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby mohla nastavit nižší cenu než konkurenční firmy a získat tak větší podíl na trhu. (Kotler, 2007b, s. 578)

Podnik si zde stanoví za cíl stát se ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady, přičemž má široký rozsah činností a působí v mnoha segmentech. Jestliže podnik dokáže tohoto cíle dosáhnout a udrží si vůdčí postavení v nízkých nákladech, pak bude

ve svém odvětví dosahovat nadprůměrných výkonů. Ovšem za předpokladu, že docílí i průměrných cen. Při stejných nebo nižších cenách než mají konkurenti se totiž jeho prvenství v nízkých nákladech promítne do vyšších zisků.

### 1.3.2 Diferenciace

Při strategii diferenciaci usiluje podnik o vytvoření něčeho, co bude v celém odvětví přijímáno jako něco jedinečného. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem, např. design nebo image značky, technologie, vlastnosti nebo zákaznický servis. V ideálním případě by se firma měla odlišovat hned v několika ohledech najednou. (Porter, 1994, s. 37)

Zde se firma soustředí na vytvoření vysoce diferencovaných produktových řad a marketingových produktů, aby působila jako lídr dané třídy v odvětví. Za svou jedinečnost je odměněn vyšší cenou.

### 1.3.3 Soustředění pozornosti (fokus)

Tato strategie je zcela odlišná od ostatních generických strategií. Zde se totiž firma soustředí pouze na úzký výběr konkurence v daném odvětví, místo aby usilovala o celý trh.

Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. (Porter, 1994, s. 38)

*Podnik s fokální strategií si tedy vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně tak, aby sloužila jen těmto, nikoliv jiným segmentům.* (Porter, 1993, s. 34)

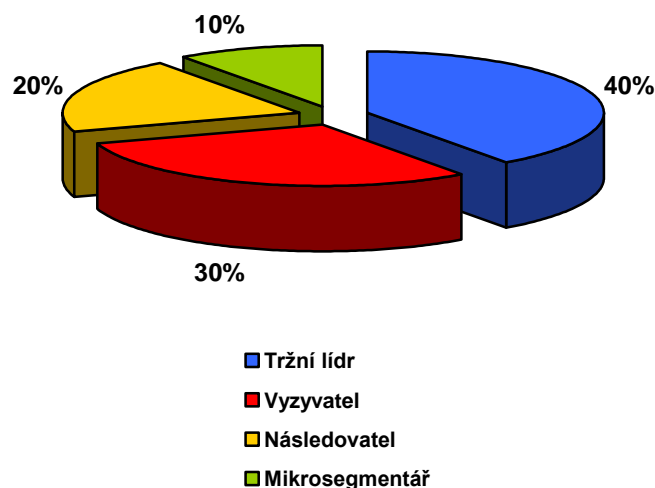
Tato strategie má dvě varianty. Při nákladové fokální strategii (cost focus) usiluje podnik ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů. Naopak u diferenciacní fokální strategie usiluje podnik o diferenciaci. (Porter, 1993, s. 34)

## 1.4 Konkurenční tahy

Firmy svou pozici na trhu udržují pomocí konkurenčních tahů. Těmi buď útočí na konkurenci nebo se brání proti hrozbám ze strany jiných firem. Tyto konkurenční tahy se mění podle rolí, jež firma na trhu zastává.

Existují čtyři základní tržní role:

- *Tržní lídr* – společnost, která má v odvětví největší podíl. Ten činí zhruba 40%. Tato společnost obvykle vede ostatní firmy v otázkách změny cen, zavádění nových produktů, apod.
- *Vyzyvatel* – zastává místo druhé největší firmy v odvětví s 30% podílem, která se tento podíl snaží neustále navyšovat.
- *Následovatel* – drží zhruba 20% trhu s cílem si udržet tento svůj stávající podíl.
- *Mikrosegmentář (výklenkář)* – firma, která obsluhuje malé segmenty, které ostatní firmy ignorují.



Obr. 3 – Struktura trhu (Kotler, 2007b, s. 580)

## 1.5 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je podle Portera (1993, s.15, 16) *jádrum výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více vynahradí vyšší cenu.*

Nezbytným základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Jsou dva základní typy konkurenční výhody, kterou může daný podnik mít: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci.

Tyto dva základní typy konkurenční výhody spolu s rozsahem činností, pro které se je podnik snaží získat, vedou ke třem generickým strategiím pro dosažení nadprůměrné výkonnosti: vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a fokus. (Porter, 1993, s. 30)

Marketingové odborníci, ekonomové a prodejci se vždy snažili a snaží logicky poznat měřitelnost konkurenčních výhod jak produktu, tak producenta. Pro marketing konkurenceschopnosti je potřebné kvantifikovat konkurenční výhody z hlediska určení jejich míry významnosti a měřítka jejich podílu na rozhodování příslušného segmentu trhu. Jde tedy o to přiřadit konkrétní konkurenční míře její hodnotu.

Cíle kvantifikace jsou tři:

1. nabídnout odběrateli k uspokojení produkt s širokým spektrem konkurenčních výhod, přičemž každá z konkurenčních výhod bude mít vysokou měřitelnou hodnotu;
2. poznat kvantifikovaný přírůstek konkurenčních výhod v každé operaci a fázi výrobně distribučního procesu, což umožňuje definovat účinnost a efektivnost jednotlivých operací pro prodejnost produktu;
3. určit vztah mezi konkurenčními výhodami a hodnotou produktu pro vytvoření ceny další konkurenční výhody produktu. (Čichovský, 2002, s. 206)

Ke kvantifikaci konkurenční výhody existuje množství metod. Já jsem si pro svou bakalářskou práci zvolila metodu BCG matice a SWOT analýzu.

## 1.6 BCG matice

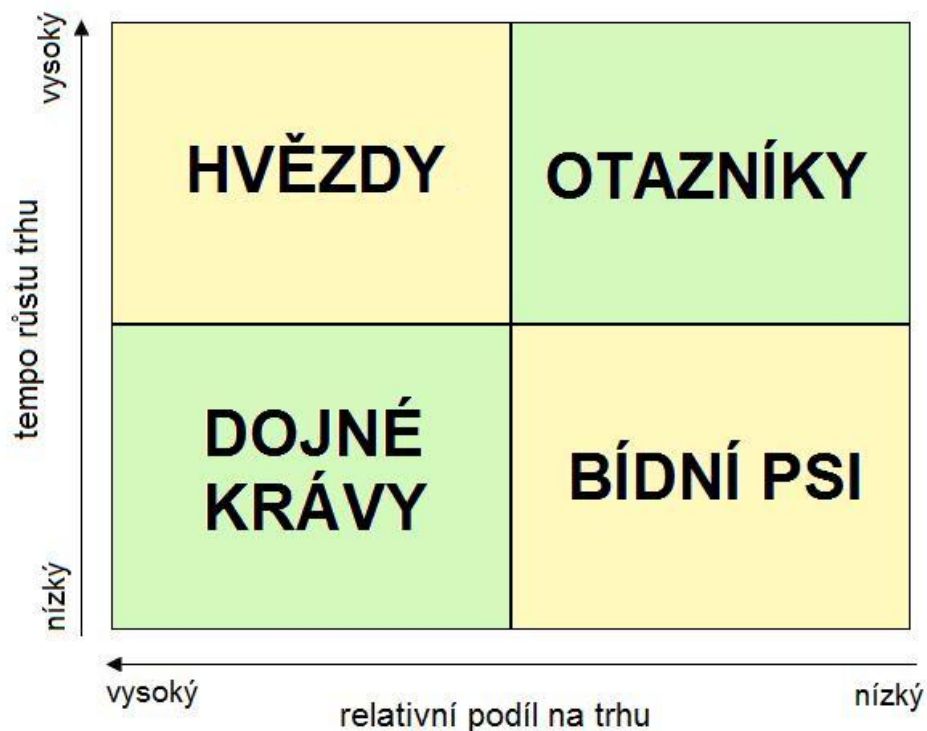
V roce 1970 uveřejnila americká poradenská firma Boston Consulting Group svoji dnes již klasickou metodu hodnocení konkurenceschopnosti. Pomocí BCG matice lze hodnotit konkurenceschopnost jednotlivých strategických jednotek konkrétního producenta.

BCG matice funguje jako nástroj plánování výrobního portfolia, jehož hlavní myšlenkou je fakt, že objem hodnotových peněz, vytvořených jednotlivými produkty, je velmi těsně spojen s tempem růstu trhu a relativním podílem na trhu.

Vertikální osa matice zobrazuje přírůstek tržeb u jednotlivých výrobků v procentech. Na horizontální osu se nanáší relativní tržní podíl v násobcích, tzn. poměr tržeb firmy k tržbám jednoho či více největších konkurentů v odvětví.

BCG matice dělí podnikatelské jednotky a jejich produkty do čtyř skupin:

- *Hvězdy* – produkty s vysokým tempem růstu a relativně vysokým podílem na trhu. Je potřeba do těchto produktů investovat, jelikož se dá očekávat, že se v budoucnu stanou hlavními zdroji zisku společnosti.
- *Dojné krávy* - produkty, které si udržují dobré tržní postavení na mírně rostoucích či stagnujících trzích. Vytvářejí značné množství finančních prostředků, které lze investovat do ostatních skupin (zejména hvězd a otazníků). Jedním z cílů firemní strategie je proto jejich ochrana.
- *Otazníky* – produkty s nízkým relativním podílem na rychle rostoucím trhu. Jejich pozice je značně nestabilní, jelikož v budoucnu mohou být stejně dobře ziskové jako ztrátové.
- *Hladoví psi* – produkty, jež vykazují nízký podíl na pomalu rostoucím trhu. Jsou pro firmu zcela neperspektivní, a je proto potřeba při tvorbě strategie rozhodnout, zda tyto produkty zastavit nebo investovat do jejich přerodu na inovovaný, ziskovější výrobek. (Čevelová, 2008)



Obr. 4 – BCG matice (Tomek 2001, s. 103)

Jednotlivá pole matice také určují i základní parametry, které by měl podnik respektovat v rámci životního cyklu produktů.

Za ideálního stavu by mělo být portfolio produktů vyvážené. Měl by v něm být zastoupen dostatečný počet dojných krav, které produkují kapitál pro investice do dnešních hvězd a budoucích hvězd (otazníků, které jsou vybrány pro další zdokonalování). V portfolio by také mělo být zastoupeno co nejméně hladových psů. (Majaro, 1996, s. 99)

### 1.6.1 Životní cyklus výrobku

*Křivku životnosti výrobku můžeme považovat za vhodnou bázi pro plánování marketingové strategie, ať jde o včasné nasazení nových výrobků nebo o různá opatření zajišťující prodloužení životnosti výrobku na trhu (snížení ceny, reklama, nové formy prodeje atp.).* (Tomka, 2001, s. 101)

Podle Tomka (2001, s. 101-102) je také důležitý fakt, že délka cyklu životnosti je velmi různorodá podle druhů výrobků. U některých ji budeme počítat v týdnech, u jiných v měsících či letech. Dlouhodobé poznatky o cyklu životnosti různých výrobků jsou pro výrobce významným signálem pro přípravu a uvádění nových výrobků na trh.

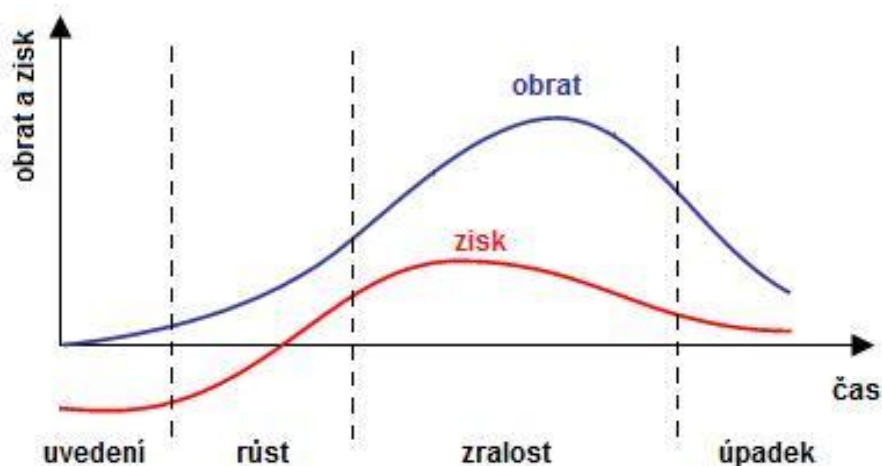
Řekneme-li, že výrobek má nějaký životní cyklus, míníme tím čtyři věci:

- Výrobek má omezený život.
- Prodeje výrobku procházejí čtyřmi rozdílnými stádii, z nichž každé představuje pro prodávajícího odlišné výzvy, příležitosti a problémy.
- Zisky v různých stádiích životního cyklu výrobku stoupají a klesají.
- Výrobky vyžadují v každém stádiu životního cyklu výrobku odlišné marketingové, finanční, výrobní, nákupní a personální strategie. (Kotler, 2007a, s. 360)

Životní cyklus výrobku zobrazuje vývoj tržeb a ziskovosti v průběhu života každého produktu. Můžeme jej rozdělit do čtyř fází:

- *Uvedení na trh* – období pomalého růstu prodeje po uvedení výrobku na trh. Zisky jsou nulové kvůli značným nákladům na zavedení výrobku.
- *Růst* – období rychlého tržního přijetí a podstatné vylepšení zisků.

- *Zralost* – zpomalení růstu obratu, protože výrobek již dosáhl přijetí většinou potenciálních zákazníků. Zisky se stabilizují nebo začnou klesat v důsledku zvýšené konkurence.
- *Úpadek* – obrat značně klesá a zisky se vytrácejí. (Kotler, 2007a, s. 360-361)



Obr. 5 – Životní cykly obratu a zisku (Kotler, 2007a, s. 361)

## 1.7 SWOT analýza

SWOT je zkratka anglických slov **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby).

SWOT analýza je nástrojem využívaným pro celkovou analýzu jak vnitřního prostředí firmy, tak vnějších činitelů. Můžeme ji tedy rozdělit na analýzu S – W, která analyzuje vnitřní prostředí firmy a analýzu O – T, která naopak analyzuje vnější činitele.

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy.

*SWOT analýza tedy slouží ke srovnání vnějších požadavků zvolené podnikatelské příležitosti, o jejíž vznik firma usiluje, na kvalitu jejích vnitřních zdrojů s aktuální možností firmy tyto požadavky splnit. Anebo pro ocenění firmy ubránit se hrozbám, které se objevují v okolí. Z tohoto srovnání pak vyplývají čtyři základní typy volby strategické možnosti přístupu firmy ke zvolené příležitosti.* (Pitra, 2001, s. 74)



Eliminuje-li firma svá ohrožení, koncepčně řeší slabé stránky a kultivuje silné stránky, může efektivně realizovat příležitosti. (SWOT analýza, 2005)

Tab. 1 – Základní charakteristika analýzy SWOT (Vodáček, 2004, s. 125)

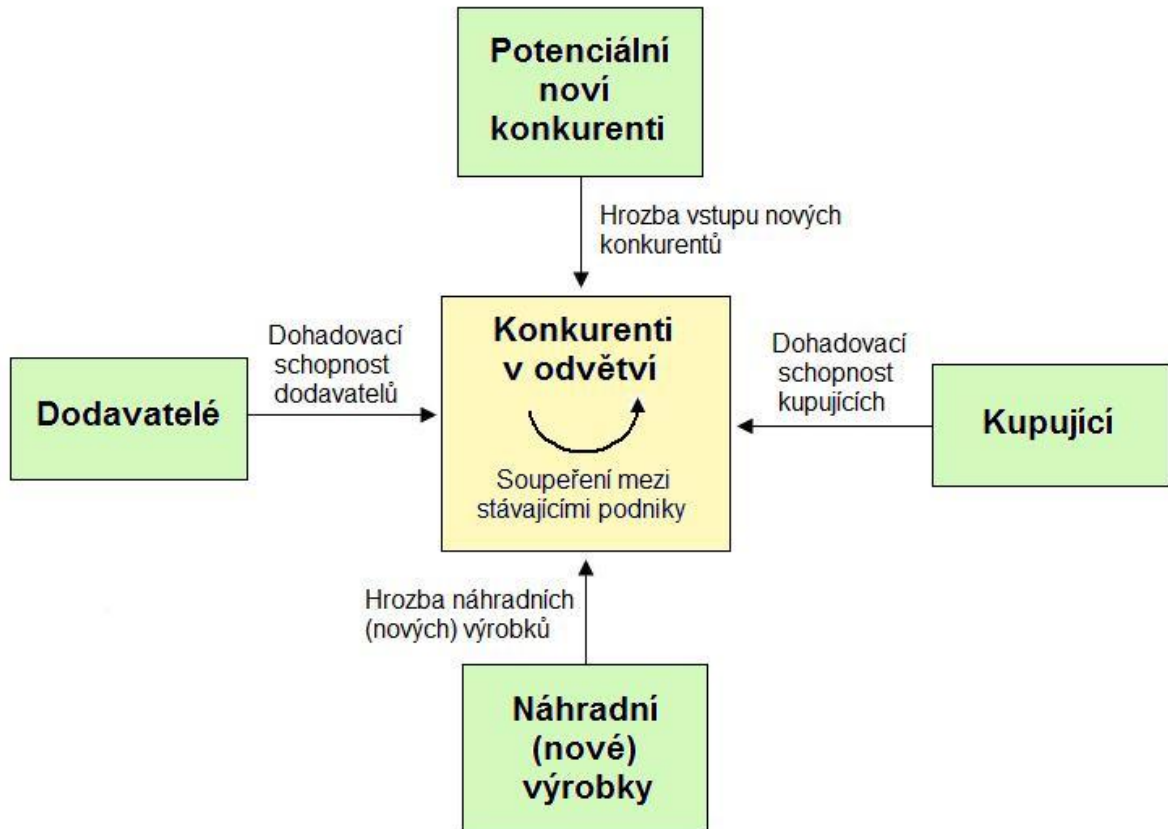
<b>Interní faktory</b>	<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
	- management - finanční zdroje - aliance	- jakost výrobků a služeb - image
<b>Externí faktory</b>		
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Přístup „SO“</b>	<b>Přístup „WO“</b>
- tržní příležitost - slabá konkurence - stabilita trhu	- ofenzivní přístup - pozice síly - proaktivní jednání	- opatrný přístup - sdílet příležitost - zdrženlivé jednání
<b>Hrozby (T)</b>	<b>Přístup „ST“</b>	<b>Přístup „WT“</b>
- nestabilní trh - silná konkurence - špatná legislativa	- blokovat příležitost - zastašovat konkurenci - silové jednání	- nestabilní trh - silná konkurence - špatná legislativa

## 1.8 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Prvním základním určujícím faktorem výnosnosti je podle Portera (1993, s. 22) přitažlivost odvětví. Konkurenční strategie musí vyrůstat z vysoce náročného pochopení pravidel konkurence, která o přitažlivosti daného odvětví rozhodují. Konečným cílem konkurenční strategie je vyrovnat se s těmito pravidly, a pokud je to možné, změnit je ve prospěch podniku. Pravidla konkurence jsou rozdělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů:

- Vstup nových konkurentů
- Hrozba nových výrobků nebo služeb, jež nahradí dosavadní
- Dohadovací schopnost kupujících

- Dohadovací schopnost dodavatelů
- Soupeření mezi existujícími konkurenty



Obr. 6 – Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Porter, 1993, s. 23)

Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu. Těchto pět dynamických faktorů také rozhoduje o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což jsou základní složky pro návratnost investic. (Porter, 1993, s. 23-24)

### 1.8.1 Vstup nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů činí pravděpodobným, že do odvětví vstoupí nové firmy a v konkurenčním boji hodnotu vytvářenou pro kupující promarní tím, že ji předají kupujícím ve formě nižších cen, nebo tím, že zvýší náklady na soupeření. Tato hrozba také limituje ceny a vyvolává nové investice k odrazení nových konkurentů. (Porter, 1993, s. 24, 27-28)

Mezi překážky vstupu podle Portera (1993, s. 25) řadíme úspory z velkovýroby, rozdíly ve značkových výrobcích, totožnost druhu výrobků či vládní politiku.

### **1.8.2 Hrozba nových výrobků nebo služeb, jež nahradí dosavadní**

*Tato hrozba určuje, do jaké míry může jiný výrobek uspokojit tytéž potřeby kupujících, a tak stanoví strop částky, kterou je kupující ochoten za výrobek daného odvětví zaplatit. (Porter, 1993, s. 24, 27-28)*

Rozhodující činitelé hrozby substituce je například relativní výše cen docílených substituty, náklady přechodu či ochota kupujících přejít na nový výrobek. (Porter 1993, s. 25)

### **1.8.3 Dohadovací schopnost kupujících**

*Dohadovací schopnost kupujících určuje do jaké míry si udrží pro sebe většinu hodnoty pro ně vytvořené a firmám v daném odvětví ponechají jen skromný zisk. Tato schopnost ovlivňuje ceny, které si firmy mohou účtovat. (Porter, 1993, s. 24, 27-28)*

Rozhodujícími činiteli dohadovací síly kupujících podle Portera (1993, s. 25) jsou náhradní výrobky, náklady přechodu u kupujících v poměru k nákladům přechodu u firem nebo koncentrace kupujících versus koncentrace firem.

### **1.8.4 Dohadovací schopnost dodavatelů**

Dohadovací schopnost dodavatelů určuje, do jaké míry si hodnotu vytvořenou pro kupující přivlastní spíše dodavatelé než firmy v daném odvětví. Tato schopnost rozhoduje o nákladech na suroviny a další vstupy. (Porter, 1993, s. 24, 27-28)

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. (Porter, 1994, s. 27)

Mezi rozhodující činitele zde patří zejména diferenciací vstupů, náklady přechodu u dodavatelů a u firem v daném odvětví nebo koncentrace dodavatelů. (Porter, 1993, s. 25)

### **1.8.5 Soupeření mezi existujícími konkurenty**

*Intenzita soupeření působí podobně jako hrozba vstupu nových konkurentů. Určuje, do jaké míry formy v daném odvětví už existující, v konkurenčním boji mezi sebou hodnotu, kterou vytvářejí pro kupující, promarní, protože ji předají kupujícím ve formě nižších cen,*

*nebo ji promrhají ve vyšších nákladech na soupeření. Ovlivňuje také ceny a zároveň i náklady na soupeření v takových oblastech jako vývoj výrobních zařízení, vývoj výrobků, propagace a množství personálu prodeje. (Porter, 1993, s. 24, 27-28)*

Mezi rozhodující činitele soupeření podle Portera (1993, s. 25) patří například růst odvětví, fixní nebo skladovací náklady, totožnost druhu výrobků, rozmanitost konkurentů nebo překážky odchodu z odvětví.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY SPEDOS S.R.O.**

Společnost Spedos s.r.o. je původně obchodní firma zabývající se dovozem různorodé škály výrobků pro stavebnictví. Postupem času se z ní stala významná výrobní společnost s jasnou orientací a specializací, která již několik let zaujímá jednu z předních příček ve svém oboru na domácím trhu. Stále více její produkce také směřuje na trhy zahraniční.

### **2.1 Historie a současnost**

Společnost Spedos vznikla v červenci roku 1991 pod taktovkou tří současných majitelů jako subjekt zaměřený na speciální dodávky staveb (odtud odvozen také název firmy).

Do několika měsíců došlo ke specializaci na sortiment průmyslových vrat, vyrovnávacích můstků a automatických dveří. Zpočátku v kooperaci se zahraničními firmami, poté s vlastní výrobou a vlastními výrobky zaujal Spedos během krátké doby jedno z předních míst na českém a slovenském trhu.

Od poloviny 90. let se cíleně budovala a v následujících letech plynule rozvíjela kvalifikovaná obchodní síť, specializované středisko a především operativní zákaznické call centrum s hustou sítí servisních základen.

Od roku 1991 uvedl Spedos na český a slovenský trh přes 70 tisíc zařízení z oblasti dveřní a vratové techniky.

Dnes je Spedos stabilním, zkušeným a spolehlivým partnerem mnoha důležitých stavebních firem a významným obchodním partnerem řady výrobních, obchodních i příspěvkových organizací.

Právě zákaznický servis se stal hlavním pilířem firemní strategie. Nové výrobní haly, centrální servisní dispečink, obchodní a administrativní základna tvoří zázemí umožňující nabídnout zákazníkovi pružné reakce, optimální termíny a variantní řešení.

Republikové centrály sídlí ve vlastních prostorách ve Valašském Meziříčí a v Žilině. Odtud je poskytována podpora všem odloučeným pracovištím v České i Slovenské republice. Prostřednictvím obchodních partnerů působí Spedos také v zahraničí.

Spedos Group se dnes dělí do čtyř částí:

- Spedos ADS a.s.

- Spedos Vrata a.s.
- Spedos s.r.o.
- Spedos-Slovensko, spol. s r.o

Tato bakalářská práce bude s ohledem na přání vedení firmy zaměřena výhradně na dceřinou společnost *Spedos Vrata a.s.*, které má pro firmu zcela zásadní význam.

## **2.2 Spedos Vrata a.s.**

Spedos Vrata a.s. je největší část celé Spedos Group. Jeho hlavní činností je výroba a prodej průmyslových a garážových vrat, vyrovnávacích můstků, vratových těsnění, protipřuvanových clon a nově také požární uzávěry, které firma začala vyrábět a prodávat v roce 2011.

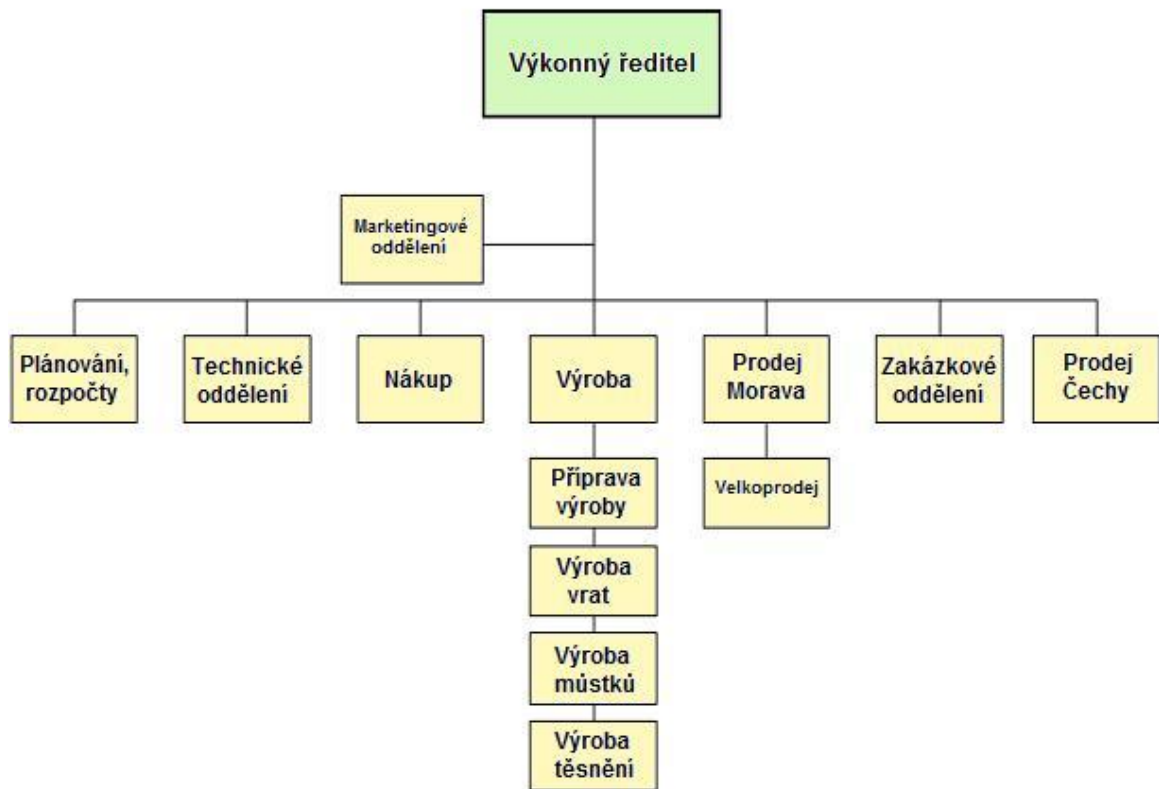
Spedos Vrata a.s. v loňském roce koupila nové středisko nazvané Jezeřany, které se specializuje na výrobu požárních uzávěr. Jeho zařazení do společnosti tak rozšíří sortiment a výrobu tohoto typu zboží. Spolu s tímto střediskem firmě přibude 10 zaměstnanců a předpokládané tržby v prvním roce čítají asi 13mil. Kč. Jelikož firma odkoupila nejen výrobní haly a stroje ale i veškeré výrobní licence, neměla by být v tomto směru ohrožena ze strany konkurence.

### **2.2.1 Filosofie a poslání firmy**

Firma Spedos Vrata a.s. chce být silnou, stabilní a konkurenceschopnou společností na českém trhu. Jejím posláním je být spolehlivým dodavatelem komplexního portfolia produktů a služeb z oblasti automatizované vratové techniky.

Mezi hlavní hodnoty, které firma Spedos Vrata a.s. vyznává, patří vše, co ji chrání a pomáhá jí v progresi, a zároveň také reflektuje firemní kulturu a priority. Mezi tyto hodnoty řadí zejména jednoznačnou profilaci spolehlivého dodavatele a orientaci na zákazníka a jeho potřeby.

### 2.2.2 Organizační struktura



Obr. 7 – Organizační struktura firmy

### 2.2.3 Zaměstnanci

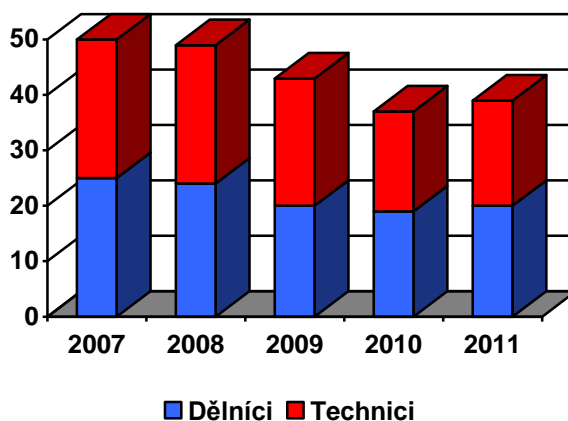
Společnost své činnosti samozřejmě přizpůsobuje stav svých zaměstnanců. S postupnou modernizací je spojen pokles potřebných zaměstnanců zejména z dělnických řad. Ve výrobě byly prioritně pořizovány technologické přípravky sloužící ke zvyšování produktivity práce a zlepšení pracovního prostředí. Vedle toho také probíhaly projekty s cílem snižovat pracnost jednotlivých výrobků.

Vztahy mezi zaměstnanci a společností se řídí zákoníkem práce a řídicími akty společnosti. Společnost poskytovala svým zaměstnancům řadu benefitů. Část výhod byla zaměstnancům nabízena bez omezení, jako například možnost příspěvku na stravování, část byla poskytována pouze kmenovým zaměstnancům po uplynutí zkušební doby. Značná pozornost je věnována prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

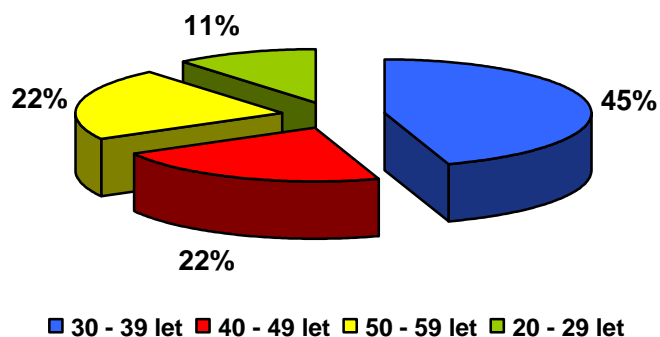


Tab. 2 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007-2011

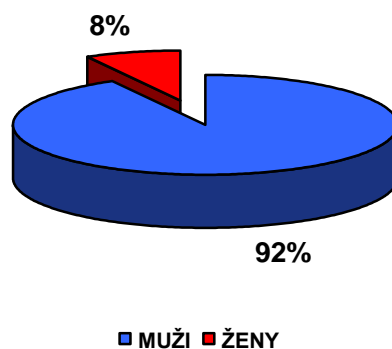
Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Dělníci	25	24	20	19	20
Technici	25	25	23	18	19
Celkem	50	49	43	37	39



Obr. 8 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007–2011



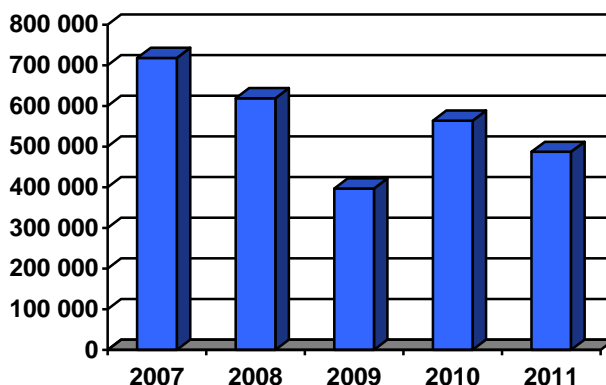
Obr. 9 – Věková struktura zaměstnanců



Obr. 10 – Podíl mužů a žen mezi zaměstnanci

Tab. 3 – Přidaná hodnota na zaměstnance v letech 2007-2011

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Přidaná hodnota na zaměstnance	718 tis.	619 tis.	397 tis.	564 tis.	487 tis.



Obr. 11 – Přidaná hodnota na zaměstnance v letech 2007-2011

#### 2.2.4 Politika životního prostředí

Podnikatelské aktivity společnosti jsou v souladu se zákony týkající se ochrany životního prostředí. Nakládání s obaly a odpady je součástí systému jakosti certifikovaného dle ISO 9001:2000. Likvidace odpadu je prováděna na základě smlouvy o sdruženém plnění zpětného odběru a využití odpadu s organizací tomu oprávněnou.

#### 2.2.5 Certifikáty a ocenění

Firma Spedos Vrata a.s. svou činností také obdržela několik certifikátů kvality a ocenění. Momentálně je držitelem certifikátu TÜV SÜD Management Service, který potvrzuje, že společnost zavedla a používá systém managementu jakosti v oboru vývoj, výroba a prodej automatických vratových systémů a byly tak splněny požadavky normy ISO 9001:2008.

V roce 2010 společnost Spedos Vrata a.s. také získala ocenění v programu Kvalitní firma ve stavebnictví.

Firma se také zapojila do programu Ministerstva životního prostředí Zelené úsporám administrovaný Státním fondem životního prostředí ČR, který je zaměřený na úspory energie a obnovitelné zdroje energie.

### 3 VÝROBNÍ PROGRAM A VÝROBNÍ PROCES

#### 3.1 Výrobní program

- Garážová vrata

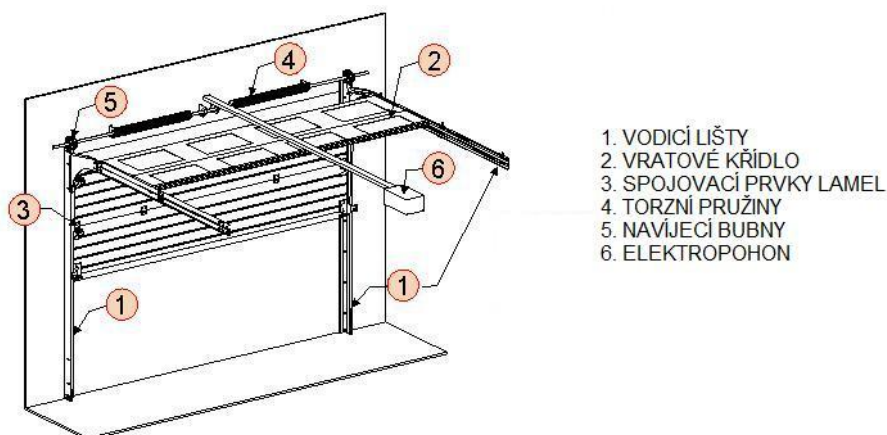


Obr. 12 – Garážová vrata

Zateplená sekční garážová vrata slouží k pohodlnému a ekonomickému uzavření garáží. Skládají se ze dvou hlavních částí – vodicích lišt a vratového křídla.

*Vodicí lišty* jsou uchyceny zevnitř za vratovým otvorem a vymezují tak vratovému křídlu prostor pro pohyb. Podle dispozic se rozlišuje několik typů vratového kování, kdy se výška nadpraží pohybuje od 70 do 350 mm. (Spedos, 2000)

*Vratové křídlo* je sestaveno z několika vodorovných ocelových lamel vyplněných polyuretanem. Lamely jsou navzájem propojeny kloubovými spojovacími prvky, které umožňují plynulý pohyb ve vodicích kolejnicích a při otevření vrat ohnutí a zasunutí vratového křídla pod strop. Lamely jsou vysoké 500 nebo 610 mm a dají se jak vzájemně kombinovat, tak také doplnit hliníkovou prosklenou lamelou či lamelou s několika typy okýnek. (Spedos, 2000)



Obr. 13 – Popis sekčních garážových vrat

- **Průmyslová vrata**



*Obr. 14 – Průmyslová vrata*

Průmyslová vrata *sekční* jsou vrata s vynikajícími izolačními schopnostmi určená do průmyslových provozů. Spedos Vrata a.s. vyrábí tři základní typové řady těchto vrat (viz Obr. 15). Všechny tři řady jsou tvořeny jednou nebo více lamelami o tloušťce 40 mm vyplněnými tvrdou polyuretanovou pěnou bez použití freonu. Tyto lamely mohou být prosvětleny okýnký různých tvarů a velikostí.



*Obr. 15 – Typy průmyslových sekčních vrat*

- **Protiprůvanové vratové clony**



*Obr. 16 – Protiprůvanové vratové clony*

V sortimentu firmy Spedos Vrata a.s. nalezneme dva typy protiprůvanových clon – pruhové závěsy a kyvná vrata.

*Pruhové závěsy* jsou nejjednodušším typem vratového uzávěru pro vnitřní výrobní a skladovací provozy. Jsou vyrobeny z měkčeného, zpravidla průhledného plastu a umožňují rychlý a plynulý průjezd paletových nebo vysokozdvížných vozíků a průchod osob. Přitom nevyžadují žádnou manipulaci a vratový otvor zůstává nechráněn jen po dobu průjezdu. Konstrukce je tvořena pásy z měkčeného PVC, které jsou připevněny k nosníku z oceli.

*Kyvná vrata* jsou jedno- nebo dvou-křídlová vratová výplň umožňuje rychlý a plynulý průjezd paletových vozíků bez jakékoliv nutné ruční manipulace. Vratový otvor vymezuje ocelová zárubeň, ke které jsou proti sobě připevněny dva ocelové nosníky. Ty slouží k uchycení kyvných vrat, která se uprostřed vratového otvoru vzájemně překrývají. Nosníky jsou uchyceny na pružinových závěsech, které dovolují vychýlení vrat na obě strany až do úhlu 90°.

- **Vyrovnávací můstky a vratová těsnění**



*Obr. 17 – Vyrovnávací můstky a vratová těsnění*

Firma Spedos Vrata a.s. vyrábí čtyři druhy vyrovnávacích můstků – vyrovnávací můstek s výsuvnou a sklopnou lištou, vyrovnávací můstek sklopný a klapkový.

Vyrovnávací můstek je zařízení sloužící k vyrovnání výškového rozdílu a k přemostění vzájemného odstupu ložné plochy nákladního automobilu a překládací rampy v průmyslovém nebo skladovacím objektu. Vyrovnávací můstek se instaluje do podlahy na vnější okraj nakládací rampy, a tak vznikne pohodlné a spolehlivé propojení objektu a ložné plochy vozidla přispívající k rychlé a ekonomické manipulaci s materiálem a zbožím. (Spedos, 2000)

Vratová těsnění se ve společnosti Spedos Vrata a.s. vyrábí ve dvou variantách – vratové těsnění klapkové a nafukovací.



*Klapkové* těsnění je ochranné zařízení, které je instalováno na vnější vratový otvor překládací rampy. Vytváří kvalitní těsnění mezi ložnou plochou nákladního vozidla a nakládací plochou budovy a překládka zboží pak probíhá v chráněném prostředí bez ohledu na vnější povětrnostní podmínky. Svou univerzálností je také vhodné pro většinu nákladních automobilů. Nosné rámy těsnění jsou vyrobeny z pozinkované oceli a vnější krycí lišty z eloxovaného hliníku. Plastové díly těsnění jsou z vysoce kvalitního otěruvzdorného plastového materiálu s textilní výztuhou pro zajištění rozměrové stálosti a dlouhodobé životnosti produktu.

*Nafukovací* těsnění nabízí ideální kombinaci utěsnění a maximální variability. Je vhodné zejména pro potravinářské provozy, které jsou náročné na udržení stabilní vnitřní teploty a čistoty. Výsledkem jsou značné úspory energie, zlepšení pracovního prostředí, produktivity a bezpečnosti práce. Vlastní nafukovací část je vyrobena ze speciální textilie potažené plastem, která je odolná proti protržení, vlhku a fyzickým deformacím.

Firma Spedos Vrata a.s. vyrábí také *nakládací komory*. Nakládací komora je předsunutý překládací systém. Obsahuje průmyslová vrata, vratové těsnění a vyrovnávací můstek. Běžné nakládací místo je instalováno v obvodovém plášti budovy. Naproti tomu nakládací komora je vysunuta mimo půdorys budovy a je samostatně opláštěna.

- **Požární uzávěry**

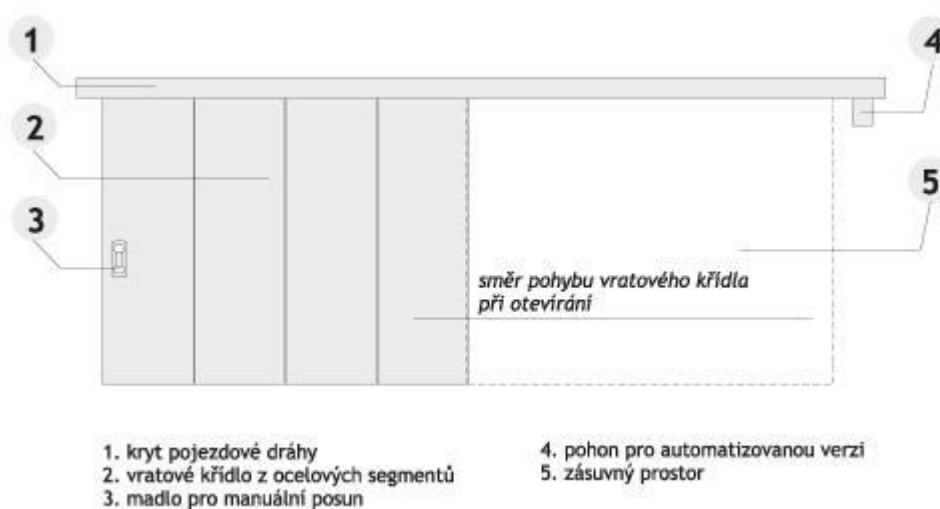


*Obr. 18 – Požární uzávěry*

V sortimentu společnosti Spedos Vrata a.s. nalezneme tři typy požárních uzávěr – požární roletový uzávěr, posuvná požární vrata a požární sekční uzávěr.

Textilní požární *roletový* uzávěr je zařízení oddělující jednotlivé požární úseky a zabraňující šíření požáru mezi nimi. V klidovém stavu je požární uzávěr v horní poloze v uzavřeném nábalu. Při požáru se uzávěr aktivuje a sjede dolů. Nosné konstrukce jsou tvořeny z ocelových plechů. Výplň otvoru tvoří speciální nehořlavá textilie, která je navinuta na trubkové hřídeli, do níž je usazen elektromotor.

Ocelová požární vrata *posuvná* jsou speciální uzávěry, které brání šíření požáru, pronikání tepla a plamene. Oproti jiným uzávěrům mají výhodu v tom, že nevyžadují pro jejich otevření žádný prostor před průchozím otvorem a umožňují využití celé velikosti průchozího otvoru. Křídlo uzávěru je stavebnicového typu sestavené z dílů. Jednotlivé díly jsou sendvičové skořepinové konstrukce vyplněné nehořlavým izolačním materiálem opláštěné ocelovým plechem. Díl křídla uzávěru je opatřen na horní straně pojezdovým vozíčkem se čtyřmi kladkami. Ovládání těchto posuvných vrat může být manuální, elektromagnetické gravitační, elektromotorické gravitační či motorické.



Obr. 19 – Posuvná požární vrata

Požární *sekční* uzávěr vyrábí firma Spedos Vrata a.s. na zakázku dle rozměrových požadavků zákazníka. Křídlo uzávěru je tvořeno jednotlivými segmenty vyrobenými z dřevěného masivního rámu pokrytým kalcium-silikátovými deskami. Jednotlivé sekce vratového křídla jsou navzájem spojeny ocelovými závěsy a spoje jsou navíc ošetřeny zpěňujícím produktem, který v případě požáru vyplní provozní spáry.

- **Nakupované produkty**

Firma Spedos Vrata a.s. je také výhradním dodavatelem tří zahraničních firem v České republice. Od společnosti Albany Door Systems nakupuje rychlonavíjecí vrata (protiprůvanová). Dalším dodavatelem je společnost Marantec, od které firma Spedos Vrata a.s. nakupuje pohony garážových vrat. Třetí společností, která firmě Spedos Vrata a.s. dodává své výrobky, je firma Teckentrup. Od této firmy Spedos Vrata a.s. odebírá rolovací vrata a mříže.

## 3.2 Nabízené služby

- **Konzultace**

Konzultace jsou základem pro technicky, technologicky ale i cenově variabilní návrhy jednotlivých variant budoucí dodávky.

- **Projekty**

Jelikož se firma vždy snaží vyjít zákazníkovi co nejvíce vstříc, snaží se veškeré projekty optimalizovat přesně podle požadavků a potřeb zákazníka.

- **Vývoj**

Veškerý vývoj se opírá o vlastní vývojové oddělení, které začleňuje do svého programu zejména požadavky a připomínky tuzemských uživatelů.

- **Vlastní výroba**

Vlastní výroba umožňuje flexibilitu dodacích lhůt i rychlé řešení konstrukčně velmi náročných projektů.

- **Montáže**

Montáže jsou prováděny výhradně kvalifikovanými školenými pracovníky s dlouholetými zkušenostmi. Je tak zajištěna rychlost i kvalita výsledných montáží.

- **Garance**

Jelikož je ve firmě Spedos Vrata a.s. zákazník na prvním místě, nese plnou odpovědnost za bezvadné fungování jejího výrobku. Nabízí také nadstandardní záruční lhůty a péči o zákazníka po celou dobu životnosti výrobku.

- **Prevence**

Prevence je odrazem zájmu o zachování co nejdélejší životnosti našich výrobků. Spedos Vrata a.s. tak nabízí pravidelné preventivní prohlídky v rámci záručního i pozáručního servisu včetně několika variant preventivní péče.

- **Servis**

Firma Spedos Vrata a.s. nabízí komplexní servisní služby a servis je k dispozici 24 hodin denně na bezplatné servisní lince. Do spektra servisních služeb patří nejen záruční servis



zdarma, ale firma poskytuje i havarijní servis, dodávky náhradních dílů či preventivní prohlídky.

### 3.3 Výrobní proces

- **Sekční průmyslová vrata**

Výroba sekčních průmyslových vrat se dá rozdělit na 5 pracovišť:

1. Řezání lamel a jejich sklad
2. Montáž lamel (vratové křídlo, vestavěné dveře)
3. Výjezdy vrat
4. Pružiny
5. Krabice s drobným kováním

Mezi hlavní strojová zařízení, která jsou použita při výrobě těchto vrat, můžeme zařadit bodovačku, vrtačku, pilu přímočarou kotoučovou, brusku, lisovačku nebo kotoučovou pilu.

- **Vyrovnávací můstky**

Výroba vyrovnávacích můstků prochází třemi pracovišti:

1. Svařovna, kde probíhá dělení materiálu, svařování polotovaru a následně montáž
2. Obrábění
3. Sklad

Hlavními nástroji užívanými při této výrobě jsou např. frézka velká a malá, svářečka CO<sub>2</sub>, ruční bruska, ruční vrtačka či soustruh.

- **Kyvná vrata a těsnění**

Tato výroba se dělí do tří pracovišť:

1. Řezání
2. Montáž
3. Sklad

V této výrobě se ze strojových zařízení používá např. pila kotoučová, ruční bruska, ruční vrtačka, pec na folie nebo přímočará pila.

- **Požární uzávěry (výroba ve středisku Jezeřany)**

Výroba požárních uzávěr pobíhá ve čtyřech po sobě jdoucích střediscích:

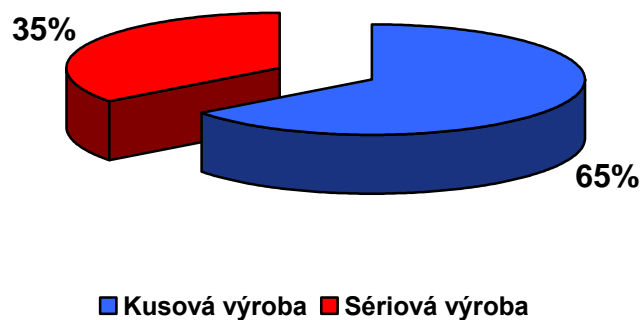
1. Dělení materiálu
2. Ohýbání profilů
3. Svařování
4. Kompletace

Ve středisku Jezeřany se při výrobě požárních uzávěr pracuje s nůžkami a ohraňovacím lisem. Nachází se zde také lakovna.

### 3.3.1 Kusová a sériová výroba

Co se týká kusovosti a sériovosti jednotlivých výrobků, musíme od sebe oddělit výroby kusové a výroby, kde lze alespoň částečně o sériovosti hovořit.

Ve společnosti Spedos Vrata a.s. převažuje kusová výroba nad výrobou sériovou.



Obr. 20 – Podíl kusové a sériové výroby

- **Kusová výroba**

Sekční průmyslová vrata jsou typickým příkladem kusové výroby. Vzhledem k rozmanitosti rozměrů, barev, druhů kování, typů a počtu oken, vestavných dveří a dalšího

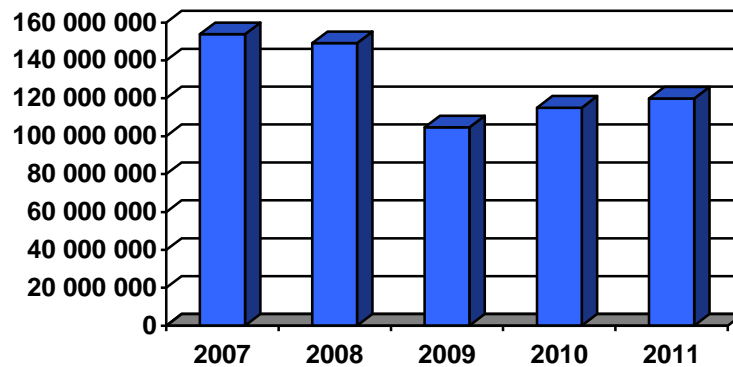
elektro-vybavení (možnost dálkového ovládání, jištění spodní hrany apod.) lze konstatovat, že v roční produkci téměř nenalezneme dva analogické produkty.

- **Výroba částečně sériová**

Výrobu můstků lze považovat za výrobu sériovou, protože 75% produkce se vyrábí ve dvou základních délkách (2,5m a 3m). Zbytek produkce je vyráběn na míru přesně dle požadavků zákazníka.

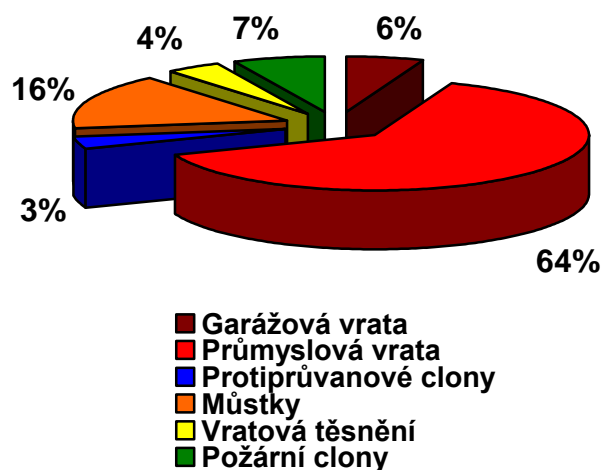
Výrobu těsnění lze též považovat za výrobu sériovou, protože 90% její produkce je vyráběno ve standardních rozměrech a pouhých 10% tzv. na míru zákazníkovi.

#### 4 VÝVOJ TRŽEB A PODÍL JEDNOTLIVÝCH VÝROBKŮ NA TRŽBÁCH



Obr. 21 – Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb  
v letech 2007 – 2011

Již v roce 2008 byl v tržbách firmy zaznamenán jistý pokles. V roce 2009 se však naplno projevila finanční krize, která firmu citelně zasáhla i v oblasti tržeb. Hned v následujících letech sice můžeme pozorovat opět jemný nárůst tržeb, nejsou však ani zdaleka v takové výši, jaké dosahovaly před krizí a podnik musel optimalizovat své kapacity a hledat úsporná opatření, aby je udržel alespoň na této úrovni.



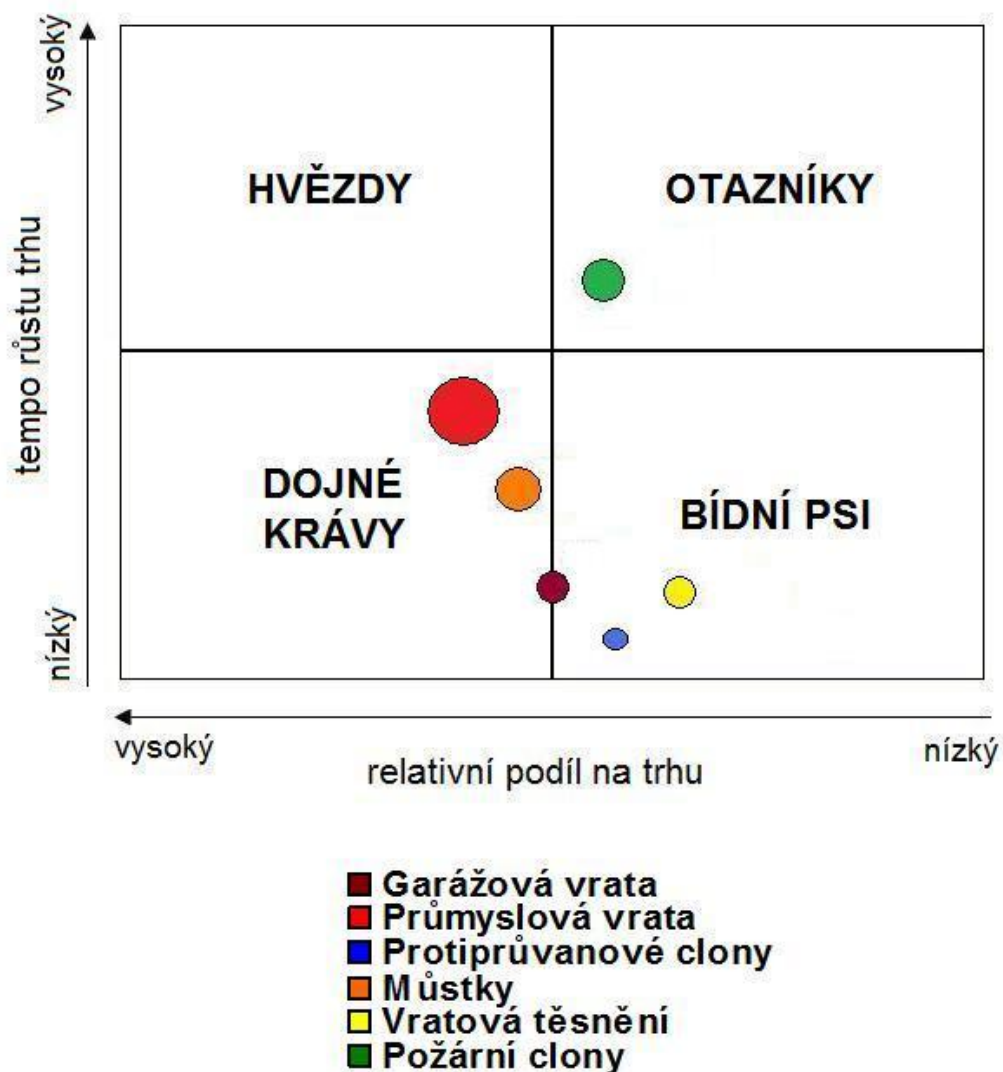
Obr. 22 – Procentuální podíl jednotlivých výrobků  
na tržbách

Nejvíce tržeb společnost Spedos Vrata a.s. získává z prodeje průmyslových vrat. Tyto tržby pokrývají 64% tržeb za vlastní výrobky a služby. Požární clony tvoří pouze 7% celkový tržeb. Tento produkt však společnost začala prodávat teprve v loňském roce a dá se tak tedy předpokládat, že jeho podíl na tržbách bude mít rostoucí tendenci. Nejméně tržeb společnosti plyne z protiprůvanových clon a vratových těsnění.

## 5 ANALÝZY KONKURENCESCHOPNOSTI

### 5.1 BCG matice

BCG matice patří k významným nástrojům strategického managementu. Je to analýza, která se zabývá současným a budoucím obchodním úspěchem jednotlivých výrobků a služeb. Její výsledky dají firmě informace, které jí umožní lépe soustředit své finanční prostředky do rozvoje těch výrobků a služeb, které pro ni budou v budoucnu opravdovým přínosem.



Obr. 23 – BCG matice

*Dojnou krávou* jsou pro firmu Spedos Vrata a.s. průmyslová vrata, která tvoří více než polovinu tržeb společnosti. Drží si dobré tržní postavení na mírně rostoucích trzích a poskytuje firmě dostatečné množství finančních prostředků, které lze investovat do jiných produktů

a služeb. Z dlouhodobého hlediska mají také potenciál si udržet své pevné konkurenční postavení na trhu.

Do *dojných krav* můžeme také zařadit vyrovnávací můstky. Jejich tempo růstu však v posledních letech prudce kleslo, a proto je téměř na pomezí mezi segmenty dojných krav a bídných psů. Tento pokles však můžeme velkou měrou přičíst důsledkům finanční krize a dá se tak předpokládat, že se tempo růstu tohoto produktu opět vrátí do vzrůstajících hodnot.

Na pomezí segmentů dojných krav a bídných psů se nachází garážová vrata. Jejich podíl na tržbách podniku totiž v posledních letech velmi rapidně poklesl a firma by měla zvážit, zda neinvestovat do inovace a modernizace tohoto produktu. Pokud by totiž tato klesající tendence i nadále pokračovala, stal by se tento produkt pro firmu velice neperspektivním.

Do *otazníků* můžeme zařadit požární clony. Tento produkt začala firma vyrábět a prodávat teprve v roce 2011 a lze tedy jen spekulovat, zda se z něj v budoucnu stane hvězda nebo klesne do pozice bídného psa. Jelikož však společnost v loňském roce koupila již zmiňované nové výrobní středisko Jezeřany, které se má specializovat právě na výrobu požárních uzávěr, dá se předpokládat, že se tento produkt posune do kategorie hvězd a stane se hlavním zdrojem zisku společnosti.

Mezi *bídné psy* lze řadit dva typy vyráběných produktů – vratová těsnění a protiprůvanové clony. Podíl na tržbách těchto produktů v posledních letech markantně klesl a nemají proto pro firmu příliš velkou perspektivu do budoucna. Protože se však jedná víceméně jen o doplňkové produkty celého výrobního portfolia, není u nich ani předpoklad vysokého podílu na tržbách.

## 5.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

### 1. Vstup nových konkurentů

V dnešní době se na tuzemském trhu nachází tak velké množství firem, že je téměř nemožné nalézt v něm odvětví, ve kterém by nebyl vysoký konkurenční boj. S tím také souvisí fakt, že neexistuje odvětví, do kterého by neexistovaly překážky vstupu nových podniků. Neustále také roste tlak zákazníků na kvalitu výrobků a rychlost jejich výroby či dodání. Firmy tak musí dbát na rozvoj svých výrobků a služeb a neustále je inovovat a být schopny pružně reagovat na změny trhu. Vzhledem k vysokým nárokům jak na prvotní peněžně

náročné investice a tím i na dostatek kapitálu, tak na dostatečné množství kvalifikovaných pracovníků se nedá předpokládat, že by na tuzemském trhu vznikla nová konkurenční firma.

## 2. Hrozba nových výrobků

Společnost Spedos Vrata a.s., jak již bylo podrobněji rozepsáno, má velice široké spektrum výrobků, které nabízí svým zákazníkům. Vzhledem k tomuto faktu a i vzhledem k tomu, že firma Spedos Vrata a.s. je schopná své standardizované výrobky upravit přesně požadavkům zákazníka, není hledání substitutů jednoduché. Na trhu však existuje i řada jiných typů vrat, která firma Spedos Vrata a.s. nevyrábí. V tomto případě se však snaží konkurenčnímu boji čelit tím, že nejpreferovanější typy takových vrat odkupuje od jiných zahraničních společností a distribuuje je na tuzemském trhu jako jejich výhradní dodavatel.

## 3. Konkurence kupujících

V oboru podnikání firmy Spedos Vrata a.s. funguje konkurenční boj trochu jinak než v jiných odvětvích. Zde se získávají zakázky přes výběrová řízení a soutěže. Aby firma obstála, musí u zákazníka vyhrát jak cenou, tak i kvalitou vyrobených výrobků a rychlostí jejich dodání. Významnou roli zde také hraje i image a dobré jméno firmy. Firma Spedos Vrata a.s. v minulých letech vyhrála několik významných zakázek jak v České republice, tak i na Slovensku. Jako jednu z největších lze uvést zakázku pro firmu Hyundai v Nošovicích, kam vyrobila a dodala velké množství průmyslových sekčních vrat.



Obr. 24 – Výrobní hala Hyundai v Nošovicích

## 4. Konkurence dodavatelů

Dosažení vysoké kvality nabízených produktů závisí také na dodávaných komponentech, ze kterých jsou vyrobeny. Proto tvoří dodavatelé jednu z nejdůležitějších složek celé výroby.



Komponenty k *sekčním vratům*:

- Lamely – zde jsou dva hlavní dodavatelé, italské firmy Tecsedo a Ital Panelli
- Komponenty (bubny, panty, výjezdy, oblouky, další díly kování) – firma Doco a Flexiforce
- Pohony – firma Gfa (dodavatel pohonů pro průmyslová vrata) a firma Marantec (pohony pro garážová vrata)

Dodavatelé komponentů k *vyrovnávacím můstkům*:

- Slzičkový plech a ocel – firma Ferona
- Hydraulický pohon – firma ABB
- Hydraulické píсты – firma Hydraulics

Dodavatelé komponentů k *vratovému těsnění*:

- PVC s textilií – Technolem
- Ocelové díly - Agrostav Choryně

## 5. Soupeření mezi existujícími konkurenty

V České republice působí na trhu průmyslových vstupů velké množství malých i větších konkurenčních firem. Většina z nich však vratovou techniku nevyrábí, jen ji prodává a montuje. Mnozí z nich také neoplývají tak širokým sortimentem nabízených produktů jako firma Spedos Vrata a.s. Obecně tak lze za silnější konkurenci považovat firmy, které jsou přímo výrobci této techniky či mají výhradní zastoupení silné zahraniční značky a zároveň se rozsahem nabízeného sortimentu přibližují firmě Spedos Vrata a.s.

Z tohoto pohledu můžeme tedy za největší konkurenty společnosti považovat tyto firmy:

- *Tyros Loading Systems*

Tato společnost zastupuje silného zahraničního výrobce vrat i překladní techniky. Koncentruje se však především na velké zakázky a dává tak prostor konkurenci v oblasti menších privátních odběratelů.

- **Hörmann-ČR**

Jedná se o nadnárodní společnost, která se z velké části zabývá velkoobchodním prodejem svých výrobků. Tato firma má velice silnou pozici na trhu. Disponuje silnou značkou, která vyjadřuje měřítko kvality. Mezi její slabé stránky však patří zejména neschopnost včas reagovat na specifické požadavky zákazníka a krátké dodací lhůty.

- **Belting spol. s r.o.**

Firma Belting s.r.o. je autorizovaný prodejce, který zastupuje silnou značku překladičnické techniky, jenž je pak vyžadována zahraničními investory. Jelikož se však nejedná přímo o výrobce této techniky, nedokáže zákazníkovi poskytnout spolehlivý servis, který by měl být u takto nákladné investice samozřejmostí.

- **Lomax**

Tato společnost oplývá vlastní výrobou rozmanitého sortimentu produktů. Má také vybudovanou širokou síť prodejců. Ta však souvisí i s její slabší stránkou. Jelikož distribuuje své výrobky výhradně přes tyto prodejce, vzniká tím vyšší riziko nedostatečné péče o zákazníky, která se však projeví na společnosti Lomax samotné.

- **Kružík**

Společnost Kružík je samostatný výrobce svých produktů. Jako u předešlé firmy je však v prodeji těchto produktů závislý výhradně na samostatných prodejcích, kteří je distribují.

### 5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je prostředek využívaný zejména k tvorbě firemních strategií, který identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Silné a slabé stránky jsou vnitřní faktory zvyšující nebo snižující hodnotu firmy. Příležitosti a hrozby jsou naopak faktory vnější, které firma nemůže tak lehce ovlivnit či kontrolovat. Měla by je však odhalit pomocí analýz, kterými pak může předejít případným negativním dopadům na firmu či promarnění určité příležitosti, která by naopak její hodnotu zvýšila.

*Strengths – Silné stránky:*

- Několikaletá tradice a spokojenost zákazníků
- Výrobky certifikované podle norem ISO

- Kvalifikovaná pracovní síla
- Pružná reakce na požadavky zákazníka
- Výhradně vlastní pravidelně školení servisní specialisté
- Vlastní servisní středisko
- Non-stop bezplatná servisní linka a dojezd k poruše do 24 hodin od jejího nahlášení
- Všechny výrobní procesy realizovány v jednom areálu

*Weaknesses – Slabé stránky:*

- Nutnost čerpání úvěru
- Nedostatečná orientace na technologický vývoj
- Nízká automatizace výroby

*Opportunities – Příležitosti:*

- Růst tržního podílu a konkurenceschopnosti segmentu protipožární techniky
- Vlastní vývoj a výroba požárních roletek
- Zvýšení tržního podílu a konkurenceschopnosti rozšířením řady mechanických můstků a nové verze můstků s výsuvem
- Rozšíření působnosti na další zahraniční trhy

*Threats – Hrozby:*

- Zvyšování materiálových, spotřebních a mzdových nákladů
- Snižování cen produktů konkurence v důsledku naplňování jejich výrobních kapacit
- Zostřování konkurence vstupem zahraničních dodavatelů na český trh

## **5.4 Shrnutí provedených analýz**

Pro firmu Spedos Vrata a.s. je spokojenost zákazníků na prvním místě. Proto ji po zavedení Certifikovaného systému kvality pravidelně ověřuje a výsledky jsou každým rokem lepší. Tyto výsledky také slouží jako podnět pro zlepšování práce všech oddělení. Všechny výrobní procesy i skladování probíhají v jednom areálu. Tím odpadají možné náklady na dopravu či jiné provozní náklady. Velkou předností společnosti Spedos Vrata a.s. je její

servisní středisko. V něm pracují pravidelně školení servisní specialisté 24 hodin denně. Zákazník má tak při vzniku jakékoliv poruchy garanci jak bezplatného poradenství tak i dojezdu k poruše do 24 hodin od jejího nahlášení.

Mezi slabé stránky patří zejména fakt, že technologický proces výroby je málo automatizován. Firma Spedos Vrata a.s. také zastává pasivní přístup k vývoji. Není tedy nositelem technologických novinek, ale je spíše následovníkem. Jelikož je firma Spedos Vrata a.s. českou společností, nemá možnost financování od zahraničních vlastníků či mateřských firem, a je proto odkázána pouze na financování ze zisků či čerpání úvěrů.

Protože firma Spedos Vrata a.s. začala v roce vyrábět a prodávat protipožární techniku, patří její možný rozvoj k velkým příležitostem firmy. Jak již bylo řečeno, firma Spedos Vrata a.s. některé typy nabízených vrat nevyrábí, ale pouze je odkupuje od zahraničních firem. Velkou příležitostí by pro ni tedy znamenala vlastní výroba těchto typů vrat – ať už rolovacích či protikouřových clon. Další příležitostí by pro Spedos Vrata a.s. také bylo rozšíření stávajícího portfolia mechanických můstků a vytvoření nového typu můstku. V neposlední řadě by firmě mohlo přivést spoustu nových zákazníků i proniknutí na některé další zahraniční trhy.

Pro téměř každou firmu je hrozbou zvýšení jejích nákladů, ať už materiálových či jiných provozních. Proto je důležité sledovat změny cen dodávaných surovin, jejichž nepříznivý dopad by se dal případně řešit nalezením jiného dodavatele. Další významnou hrozbou je také snižování cen konkurence. Ta může nastat například při naplnění jejich výrobních kapacit, což by pro firmu Spedos Vrata a.s. znamenalo velké ohrožení a nutnost snížení cen i za cenu následného snížení zisků. Další situace, která by mohla firmu Spedos Vrata a.s. ohrozit, je možnost vstupu zahraniční firmy na český trh. Konkurence by se tím výrazně zvýšila a měla tak na firmu velmi nepříznivý vliv.

## 6 DOPORUČENÍ

### 6.1 Větší orientace na propagaci požární techniky

Společnost Spedos Vrata a.s. v loňském roce odkoupila nové výrobní středisko Jezeřany a rozšíří tak své portfolio o další typy požárních zábran. Zařadila se tím mezi výrobce požární techniky a doplnila své portfolio o poslední chybějící produkt. Bude důležité se zaměřit na marketingovou propagaci těchto výrobků a dostat se tak do povědomí potenciálních zákazníků. Doporučuji tyto opatření:

- zveřejnit tuto skutečnost především na svých webových stránkách,
- představit nové produkty na odborném požárním veletrhu,
- oslovit stávající zákazníky střediska Jezeřan,
- proškolit obchodníky v nových produktech,
- vytipovat nové největší potenciální zákazníky a ty pomocí obchodní sítě osobně navštívit.

### 6.2 Komunikace se zákazníkem

Jedním z nejdůležitějších aspektů v oblasti konkurenceschopnosti firmy je dostat její jméno do povědomí veřejnosti a získat tak nové zákazníky. K tomuto může firmě pomoci její aktivní účast na veletrzích či vzhled a aktivita na jejích webových stránkách, bez kterých v současné době konkurenceschopná firma snad nemůže fungovat.

Společnost Spedos Vrata a.s. se několik posledních let neúčastnila žádného veletrhu. Tím však ztrácí velké množství potenciálních zákazníků, kteří takovéto veletrhy navštěvují. Doporučila bych proto aktivnější přístup v tomto směru. Ne však na stavebním veletrhu zaměřeném na prodej garážové techniky, kterého se společnost v minulosti účastnila, ale raději na strojírenském veletrhu v Brně, který je zaměřen na konečné uživatele průmyslových produktů, což je pro společnost vhodnější.

Společnost Spedos Vrata a.s. má velice dobře graficky propracované internetové stránky, na kterých jsou velice podrobně popsány veškeré výrobky a služby, které firma svým zákazníkům nabízí. Tyto stránky však mohou i firmě samotné sloužit jako zpětná vazba od zákazníků a přinést tak nové podněty na zlepšení firemních aktivit. Proto bych společnosti

Spedos Vrata a.s. doporučovala na své stránky umístit populární počítadlo návštěvníků, které firmě podá důležitou informaci, kolik potenciálních zákazníků její stránky navštívilo. Toto počítadlo by bylo také vhodné doplnit o krátký dotazník, ze kterého by se firma dozvěděla, zda byla adresa její stránky zadána přímo či nalezena přes internetový vyhledávač.

Společnost Spedos Vrata a.s. by také měla více dbát na svou reklamu pomocí referenčních fotografií z uskutečněných projektů, na kterých se podílela. Na těch totiž může předvést svou kvalitně odvedenou práci v reálných stavbách. Na svých stránkách sice má zveřejněno pár fotografií z velkých projektů, ale potenciálu internetových stránek podle mě v tomto ohledu není využito naplno.

Dále by firma mohla na svých stránkách umístit alespoň orientační ceníky svých produktů a ukázat svým budoucím zákazníkům možnosti financování jejich projektů.

### **6.3 Změna podílu prodejů ve prospěch konečných uživatelů**

Doporučuji dále, aby se firma soustředila na prodej přímo pro konečné uživatele. V současné době je prodej realizován z 60% přes stavební firmy a pouze 40% přes konečné uživatele. Ziskovost konečných uživatelů je přitom asi o 5% vyšší, než u firem stavebních. Zvýšením počtu návštěv obchodníků u konečných uživatelů a oslovením této skupiny zákazníků např. na již zmíněném strojírenském veletrhu by došlo k vyrovnání prodejů pro obě skupiny na 50:50 a tím ke zvýšení ziskovosti prodeje.

### **6.4 Opatření v oblasti výrobního programu**

Rozšířením portfolia nabízených výrobků by firma mohla uspokojit individuální potřeby řady zákazníků, pro které musí v současnosti vyrábět speciální finální výrobek. Současně by také oslovila komplexností nabídky další zákazníky. Jak již bylo uvedeno dříve, v současné době firma Spedos Vrata a.s. některé typy vrat není schopna sama vyrobit, a tak je odkupuje od zahraničních dodavatelů. Jedná se především o vrata rolovací. Pokud by však firma byla schopná tato vrata vyrobit sama, znamenalo by to pro ní velký přínos jak v oblasti vyšších tržeb, tak i ztráty závislosti na zahraničních dodavatelích.

Společnost Spedos Vrata a.s. by se měla zaměřit také na rozšíření řady mechanických můstků a novou verzi můstku s výsuvem. Prodej vyrovnávací můstku je totiž v současné době na ústupu a tento krok by jej mohl opět vrátit do pozitivních rovin.

## 6.5 Opatření v oblasti výrobního procesu

Jak již bylo dříve popsáno, společnost Spedos Vrata a.s. provádí jak výrobu kusovou, tak i sériovou. Výroba vyrovnávacích můstků spadá z větší části do výroby sériové. V tomto případě však tato výroba podléhá sezónnosti, jelikož ve stavebnictví je většina produkce vyráběna na podzim a v jarních měsících je naopak výroba téměř nenaplněna. Pro tyto jarní měsíce firmě doporučuji vyrábět pouze rámy a plošiny základních typů můstků (2,5 m a 3m) tzv. „na sklad“. Protože Spedos Vrata a.s. nemá takové kryté skladové plochy, kde by bylo možno již smontované rámy skladovat, doporučuji je kompletovat až na základě konkrétní výrobní zakázky.

S nedostatkem kryté skladové plochy se potýká i výroba vratových těsnění. V tomto případě bych firmě doporučila také těsnění hned nekompletovat, ale nařezat pouze boční a čelní těsnící PVC plochy spolu s ocelovými a hliníkovými profily, a poté kompletovat až na základě konkrétní zakázky.

Pokud by došlo k aplikaci těchto úprav v metodice výrobního procesu, doporučovala bych dále firmě investovat do nového svářečního automatu, který by ještě více zvýšil efektivitu výroby.

Jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, společnost Spedos Vrata a.s. v loňském roce koupila středisko Jezeřany, které se specializuje na výrobu požárních zábran. Firma toto středisko zakoupila nejen s výrobní halou a licencemi, ale nachází se zde i výrobní stroje. Jelikož se jedná o přístroje na stříhání plechu a ohýbání U profilů, mohla by je v budoucnu společnost Spedos Vrata a.s. využít i na výrobu vyrovnávacích můstků.

Ve středisku Jezeřany se nachází také lakovna. Je proto možné pravidelně převážet k nástřiku lamely pro sekční vrata, která by jinak byla lakována u externích dodavatelů v regionu. Jelikož je však v novém středisku i nevyužitý nákladní vůz, doporučuji společnosti právě toto řešení.

Ve výrobním procesu společnosti je použito velké množství strojových zařízení. Některá jsou však již zastaralá a již ne tak efektivní. Tento fakt se týká především bodovačky, která je používána při výrobě průmyslových sekčních vrat. Společnost Spedos Vrata a.s. využívá zastaralý typ bodovačky, který pracuje na principu odporového svařování. Většina konkurenčních firem však již používá nový typ tohoto přístroje, který pracuje na moderním principu spojování za studena, tzv. toxování. Doporučuji tedy firmě Spedos Vrata a.s. investo-

vat do modernizace tohoto přístroje, který velmi často využívá ve výrobě a předejít tak možným budoucím ztrátám a komplikacím.



## ZÁVĚR

Tématem mé bakalářské práce byla analýza konkurenceschopnosti společnosti Spedos Vrata a.s.

Základní informace a data jsem získala při konzultacích se zaměstnanci společnosti, prostudováním informačních prospektů, interních směrnic, a také prostřednictvím webových stránek společnosti. Podrobnější informace nutné pro detailní analýzy jsem pak získávala praktickým sledováním všech činností a jejich vzájemných návazností.

V teoretické části této práce se zabývám teoretickými informacemi souvisejícími se zadaným tématem. Jsou zde popsány jak základní pojmy a charakteristiky, tak i metody provedení jednotlivých analýz, které jsem následně použila v části praktické. Praktická část práce obsahuje představení společnosti, její historii i současnou situaci, výrobní program a další konkrétní údaje nezbytné pro následné provedení analýz.

V rámci provedených analýz jsem zjišťovala, jak firma využívá svých konkurenčních výhod v konkurenci s ostatními firmami. Hodnotila jsem také, jak se jednotlivé produkty z nabízeného portfolia podílí na tržbách společnosti a zda jsou konkurenceschopné jak z hlediska ceny tak i kvality.

Společnost Spedos Vrata a.s. v loňském roce podnikla velmi dobré kroky ke zvýšení své konkurenceschopnosti. Asi největším krokem byla podle mě koupě nového výrobního střediska Jezeřany, které se specializuje na výrobu požárních zábran. Pokud by se společnost Spedos Vrata a.s. držela mých doporučení a investovala do marketingové propagace těchto protipožárních výrobků, mohla by naplno využít potenciálu, který v sobě toto středisko skrývá. Jeho zakoupením totiž společnost vyplnila pomyslnou mezeru ve svém výrobním sortimentu a mohla by se s jeho pomocí stát špičkou ve svém oboru.

Ačkoliv firma Spedos Vrata a.s. doplněním požárních zábran nabízí svým zákazníkům velice široký sortiment produktů a služeb, měla by dbát i na rozvoj stávajících výrobků. Ty je potřeba neustále modernizovat, vylepšovat a také rozšiřovat o jejich nové typy a druhy. Příkladem této nutnosti jsou vyrovnávací můstky, jejichž podíl na tržbách společnosti v posledních letech rapidně klesl. Je tedy potřeba se na tento produkt zaměřit a pokusit se jeho podíl znovu vrátit do kladných hodnot. Nejlepší cestou by podle mě bylo obohatit sortiment těchto nabízených můstků o další typy, jako např. novou verzi můstku s výsuvem či rozšířit řadu mechanických můstků.

Ke zvýšení konkurenceschopnosti by společností Spedos Vrata a.s. přispěla i větší orientace na lepší komunikaci se zákazníkem, ať už stávajícím nebo potenciálním. Měla by více dbát na prezentaci nabízených výrobků a služeb na svých webových stránkách a také se častěji objevovat na různých výstavách či veletrzích. Svou neúčastí se totiž dobrovolně vzdává potenciálních zakázek, které by takto vcelku snadno mohla získat. Své webové stránky by také mohla využít nejen jako informační a propagační cestu k zákazníkovi. Tyto stránky totiž nabízí výbornou zpětnou vazbu právě od zákazníka, která má pro firmu velkou hodnotu. Na základě takto získaných informací se tak může bez vynaložení velkých nákladů dozvědět, co a jak na svých stránkách vylepšit.

Doufám, že má bakalářská práce bude pro společnost Spedos Vrata a.s. přínosem, využije mých poznatků v budoucím rozhodování a přispěje tak ke zvýšení své konkurenceschopnosti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BARTES, František. 1997. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management press. ISBN 80-85943-41-7.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vyd. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007a. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. 2007b. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

MACÁKOVÁ, Libuše et al. 2002. *Mikroekonomie: základní kurs*. 7. vyd. Praha: Melandrium. ISBN 80-86175-20-0.

MAJARO, Simon. 1996. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-297-2.

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

PORTER, Michael E. 1994. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

PITRA, Zbyněk. 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-64-5.

SYNEK, Miloslav et al. 2007. *Manažerská ekonomika*. 4. akt. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1992-4.

TOMEK, Gustav. 2001. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0053-0.

UNIVERZITA TOMÁŠ BATI VE ZLÍNĚ, Řešitelské týmy fakulty managementu a ekonomiky. 2004. *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. Otrokovice: Hart Press. ISBN 80-7318-219-X.

VLČEK, Josef et al. 1992. *Výkladový lexikon pojmů tržní ekonomiky*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-26-0.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské Unii*. Praha: Management press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.

**Internetové zdroje:**

Bostonská matice. In: ČEVELOVÁ, Magdalena. *Marketingová kouzla* [online]. 2008 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: <http://www.cevelova.cz/bostonska-matice/>

SWOT analýza. In: *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. 2005 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>

*Spedos* [online]. 2000 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.spedos.cz/>

**Ostatní zdroje:**

Interní zdroje firmy Spedos s.r.o.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG	Boston Consulting Group
ISO	International Organization for Standardization
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 – Konkurenční typologie podle počtu producentů a diverzifikace .....</i>	17
<i>Obr. 2 – Kroky při analýze konkurence (Kotler, 2007b, s. 569).....</i>	18
<i>Obr. 3 – Struktura trhu (Kotler, 2007b, s. 580).....</i>	20
<i>Obr. 4 – BCG matice (Tomek 2001, s. 103).....</i>	22
<i>Obr. 5 – Životní cykly obratu a zisku (Kotler, 2007a, s. 361) .....</i>	24
<i>Obr. 6 – Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Porter, 1993, s. 23).....</i>	26
<i>Obr. 7 – Organizační struktura firmy .....</i>	32
<i>Obr. 8 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007–2011 .....</i>	33
<i>Obr. 9 – Věková struktura zaměstnanců .....</i>	33
<i>Obr. 10 – Podíl mužů a žen mezi zaměstnanci .....</i>	33
<i>Obr. 11 – Přidaná hodnota na zaměstnance v letech 2007-2011 .....</i>	34
<i>Obr. 12 – Garážová vrata .....</i>	35
<i>Obr. 13 – Popis sekčních garážových vrat .....</i>	35
<i>Obr. 14 – Průmyslová vrata .....</i>	36
<i>Obr. 15 – Typy průmyslových sekčních vrat.....</i>	36
<i>Obr. 16 – Protiprůvanové vratové clony .....</i>	36
<i>Obr. 17 – Vyrovnávací můstky a vratová těsnění .....</i>	37
<i>Obr. 18 – Požární uzávěry .....</i>	38
<i>Obr. 19 – Posuvná požární vrata.....</i>	39
<i>Obr. 20 – Podíl kusové a sériové výroby .....</i>	42
<i>Obr. 21 – Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.....</i>	44
<i>Obr. 22 – Procentuální podíl jednotlivých výrobků.....</i>	44
<i>Obr. 23 – BCG matice .....</i>	46
<i>Obr. 24 – Výrobní hala Hyundai v Nošovicích.....</i>	48

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 – Základní charakteristika analýzy SWOT .....</i>	<i>25</i>
<i>Tab. 2 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007-2011 .....</i>	<i>33</i>
<i>Tab. 3 – Přidaná hodnota na zaměstnance v letech 2007-2011 .....</i>	<i>34</i>