

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Michaela Horská

Bakalářská práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Horská**
Osobní číslo: **L17272**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k analýze konkurenceschopnosti.
2. Identifikujte a zhodnoťte současné postavení subjektu v oblasti konkurenceschopnosti.
3. Zpracujte vybrané strategické analýzy ovlivňující konkurenceschopnost organizace.
4. Na základě provedených analýz vypracujte návrhy pro zlepšení konkurenceschopnosti vybrané organizace.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

[2] MOLNÁR, Zdeněk. Competitive intelligence, aneb, jak získat konkurenční výhodu. V Praze: Oeconomica, 2012. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.

[3] PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **3. listopadu 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2018**

V Uherském Hradišti dne 15. listopadu 2017

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, 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 a dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 autorského zákona mohu 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;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti 2.5.2014

.....
podpis studenta

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 nevydělčně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační 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. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

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

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

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 vnitřní 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). Odprávil autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce „Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“ je zanalyzovat největší konkurenty společnosti Kovoplast, v.d., určit její konkurenceschopnost a doporučit opatření na zlepšení konkurenčního postavení firmy na trhu.

V teoretické části jsou na základě literárních pramenů definovány základní pojmy týkající se konkurence, konkurenceschopnosti a popsány metody sloužící k její analýze.

V praktické části práce byla popsána společnost Kovoplast, v.d., její činnosti, dodavatelé a služby poskytované zákazníkům. Firma byla následně podrobena analýze konkurenceschopnosti v porovnání s ostatními konkurenty. Pro tuto analýzu bylo vybráno 7 největších konkurentů firmy Kovoplast, v.d., kteří byli v rámci práce rovněž představeny.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, PEST analýza, Porterův model pěti sil.

ABSTRACT

The goal of the submitted thesis „Analysis of competitiveness of the chosen company“ is to identify Kovoplast Company biggest competitors, to determine its competitiveness and to suggest a recommendation of the improvement of the competitive position on the market.

In the theoretical part, the basic concepts related to competition and competitiveness and the methods used in their analysis, are defined.

In the practical part of the thesis was described the company Kovoplast, v.d., its activities, suppliers and services provided to customers. The company was then analyzed Competitiveness compared to other competitors. For this analysis, the 7 largest competitors of Kovoplast, VD, were selected, who were also introduced in the work.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantage, PEST analysis, Porter Model of Five Forces

Tímto bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za jejich podporu a cenné rady při studiu. Velice si jich vážím a bez nich bych nebyla tím kým jsem.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODNIK A JEHO OKOLÍ.....	13
1.1 PODNIK.....	13
1.2 OKOLÍ PODNIKU.....	13
2 MAKROOKOLÍ PODNIKU	15
2.1 PEST ANALÝZA.....	15
2.1.1 Politické okolí	15
2.1.2 Ekonomické okolí	16
2.1.3 Sociální okolí	16
2.1.4 Technologické okolí.....	17
3 MIKROOKOLÍ PODNIKU	18
3.1 ZÁKAZNÍCI	18
3.2 DODAVATELÉ	18
3.3 KONKURENČNÍ RIVALITA.....	19
3.4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	20
3.4.1 Potenciální nově vstupující podniky	21
3.4.2 Konkurenti v odvětví.....	23
3.4.3 Substituty (náhradní výrobky).....	24
3.4.4 Odběratelé	24
3.4.5 Dodavatelé.....	25
3.5 SWOT ANALÝZA.....	26
4 KONKURENCESCHOPNOST	28
4.1 KONKURENCE.....	28
4.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE	29
4.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	30
4.4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 FIRMA KOVOPLAST, V.D.....	34
5.1 DODAVATELÉ	34
5.2 JAKOST	35
6 VÝROBNÍ SPOLUPRÁCE	38
6.1 VSTŘIKOLISOVNA, VSTŘIKOVÁNÍ PLASTŮ, PLASTOVÉ DÍLY PRO AUTOMOTIVE	38
7 IDENTIFIKACE KONKURENTŮ	40

7.1	KRITÉRIA PODNIKŮ V RÁMCI SEGMENTŮ.....	40
7.2	KRITÉRIA KONKURENCE	40
7.2.1	Technická vybavenost podniku	40
7.2.2	Doba působení na trhu.....	41
7.2.3	Internetové stránky a dostupnost informací	42
7.2.4	Rychlost dodání zboží	42
7.2.5	Kvalita výrobků.....	43
7.2.6	Spokojenost zákazníků.....	43
7.2.7	Velikost obratu	43
8	ANALÝZA KONKURENTŮ SPOLEČNOSTI KOVOPLAST V.D.....	45
8.1	KOVOPLAST V.D.	46
8.2	ZELINGER PLAST PROGRAM	47
8.3	ANC COMPONENTS S.R.O.	48
8.4	OBZOR, V.D. ZLÍN.....	49
8.5	KASTEK KOMPONENTY, S.R.O.....	50
8.6	LETOPLAST, S.R.O.	51
8.7	ZLÍN PRECISSION	52
8.8	FORTELL.....	53
8.9	VYHODNOCENÍ ANALÝZY KONKURENCE	54
9	SWOT ANALÝZA	57
9.1	SILNÉ STRÁNKY	58
9.2	SLABÉ STRÁNKY	58
9.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	59
9.4	HROZBY	59
9.5	SHRNUTÍ.....	59
10	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	61
10.1	PROPAGACE.....	61
10.2	ROZŠÍŘENÍ VÝROBY O VÝROBKY Z NOVÝCH MATERIÁLŮ	61
10.3	INOVACE ZÁZEMÍ PRO ZAMĚSTNANCE.....	61
10.4	DOTACE Z EU.....	62
	ZÁVĚR.....	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit konkurenceschopnost firmy Kovoplast v.d a její postavení na trhu. Vzhledem k tomu, jak vysoká konkurenceschopnost v dnešní době je a kolik nových firem je každý den zakládáno, je třeba se na tuto problematiku podívat hlouběji a definovat si pojmy, které se jí přímo dotýkají. Každá firma by se měla podrobně zabývat svým okolím, analýzou svého prostředí, vytvořením analýzy konkurenceschopnosti, aby byla mnohem víc úspěšná a schopná, než její konkurenti a o tímto se právě má práce bude zabývat.

Teoretická část práce pojednává na základě doporučených literárních pramenů o pojmech jako je konkurence, konkurenceschopnost, podnik a jeho okolí. Dále pak definuje samotnou analýza konkurence s uvedením nejčastějších metod k určení konkurenceschopnosti podniků.

V praktické části práce je popsána společnost Kovoplast, v.d., její činnosti, dodavatelé a služby poskytované zákazníkům. Firma je zde následně podrobena analýze konkurenceschopnosti v porovnání s ostatními konkurenty. Pro tuto analýzu bude vybráno 7 největších konkurentů firmy Kovoplast, v.d., které v rámci své práce práce rovněž představím. Analýza konkurentů bude provedena na základě různých kritérií, která mají vliv na postavení podniku na trhu. Hodnocena bude jejich technická vybavenost, kvalita výrobků, doba působení na trhu a další faktory.

V poslední části práce budou uvedena doporučení pro zvýšení efektivity práce, na základě kterých by mohla firma získat lepší postavení na trhu a tím jej upevnit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK A JEHO OKOLÍ

V této kapitole si vysvětlíme pojem podnik a popíšeme si jeho okolí, které má na podnik významný vliv a je tedy nezbytné, aby se jeho vývojem podnik zabýval.

1.1 Podnik

Podnik lze definovat jako subjekt vykonávající činnost nabízení zboží či služeb na trhu, neohledně na to, zda svou činností generuje zisk. Rovněž oslovuje zákazníky nabídkou svých činností. Pro podnik není rozhodující ani tak forma podnikání, kterou při svém založení zvolí, jako cíl přežít a uchovat se jako podnik. [1]

Jedním z charakteristických rysů podnikání je snaha o zhodnocení počátečního kapitálu ať vlastního či cizího. Zhodnocením kapitálu dochází zároveň i k zvyšování hodnoty podniku. Tu je možné navyšovat i zlepšujícím se postavením podniku na trhu. Pojetí podniku z hlediska zhodnocování kapitálu a současně respektování jeho společenských funkcí ve vztahu k zájmovým skupinám lze vnímat dvěma pohledy. V první řadě je dominantním cílem dosahování zisku na základě uspokojování koupěschopné poptávky. V druhé řadě pak uspokojování koupěschopné poptávky a oprávněných požadavků okolí a tím dosahování zisku. [2]

První případ bývá povětšinou krátkodobý a je typický pro většinu začínajících podnikatelů, kteří touží po rychlém zbohatnutí. Vztahy v těchto firmách, mezilidské i k zákazníkům, jsou „politikou“ rychlého zbohatnutí ovlivněny a firma sama se chápe výhradně jako „stroj na děláni peněz“. Druhý případ je založený na principu služby zákazníkovi a předpokládá, že jeho naplnění generuje zisk. Je to dlouhodobá, ovšem jistější cesta, která naplňuje společenské poslání podniku. Tvorba zisku je závislá na spokojenosti zákazníků, ale trvalá existence podniku je samozřejmě podmíněna rentabilitou. [2]

1.2 Okolí podniku

Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Okolí podniku ho nutí k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobu jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku

ovlivňovat okolí je spíše omezená. Okolí podniku na něj působí jako „svazek“ vnějších sil, faktorů a podmínek, mezi nimiž existují různé souvislosti [3]. Podnik se musí o své okolí a jeho dynamiku aktivně zajímat a využívat jeho vlivů ve svůj prospěch. Neodhalení ukazatelů

potenciálního nebezpečí může podnik významně poškodit, naopak objevování příležitostí zajistí jeho správné fungování. [4].

Abychom mohli okolí podniku aktivně sledovat, musíme vymezit jeho strukturu a jednotlivé členění. Musíme si uvědomit, které faktory, v jaké míře můžeme ovlivňovat a kterým je nutno se přizpůsobit. Každý podnik je v místě jeho působení vystaven vlivu konkurence. Působí na něj místní komunita, a jelikož se podnik snaží o získání zdrojů, které jsou většinou vzácné, musí pro jejich získání vstupovat do konkurence. [1].

2 MAKROOKOLÍ PODNIKU

Makrookolí podniku vytváří společný a jednotný rámec pro podnikání všem podnikatelským subjektům, které působí na území daného státu. Jde o faktory, které jsou dané a nezávislé na působení podniku na trhu. Makrookolí může mít na podnik významný vliv, a naopak, možnost podniku ovlivnit okolí je prakticky nulová. [4].

Stratégové při analýzách monitorují okolí firmy tak, aby mohli spolehlivě určit, jaké má firma příležitosti a hrozby, které by mohly v budoucnu ovlivňovat její vývoj. Na začátku analýzy je nutné určit, jestli se významně nezměnily předpoklady, za nichž byla určena stávající strategie a jestli stav okolí organizace umožňuje pokračovat v současné strategii tak, aby podnik dosahoval požadovaných výsledků. Jestliže se předpoklady, za nichž byla stávající strategie zformulována, významně nezměnily, nebo změněné okolí skýtá nové příležitosti, popřípadě hrozby, musí být tato strategie pozměněna. [5]

2.1 PEST analýza

Analýza PEST je metodou pro určení faktorů působících na makroúrovni. Tyto vnější vlivy obvykle nemůže firma příliš ovlivnit. Je ale žádoucí, aby se s nimi ve strategickém řízení počítalo, přestože se mohou jevit jako příliš vzdálené a nepodstatné. Jejich znalost může poskytnout širší pohled na možné příležitosti a hrozby a umožní nacházet do té doby skryté souvislosti. [6]

P – politické, **E** – ekonomické, **S** – sociální, **T** – technologické

Tato metoda má více názvů (SLEPTE, SLEPT, PESTEL apod.), liší se pouze jiným řazením písmen.

2.1.1 Politické okolí

Politická stabilita a bezpečnostní situace státu je základní předpoklad pro možnost podnikat v určité oblasti. Legislativa upravující například pracovně-právní vztahy, daně, cenové regulace a životní prostředí, má velký vliv na činnost firem. Zároveň fungování státních institucí tvoří specifické podmínky pro fungování ekonomiky.

2.1.2 Ekonomické okolí

Ekonomické okolí má pro podnik zásadní význam. Z ekonomického okolí získává podnik výrobní faktory a kapitál, na toto okolí se obrací se svými výrobky a službami. Podnik je ve svém rozhodování a chování v rozhodující míře ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Jde zejména o tyto faktory:

- Dostupnost a ceny výrobních faktorů – díky rozvoji logistiky a nových technologií, umožňující radikální snížení pracnosti a tím i vysokou produktivitu práce, ztrácejí postupně tyto faktory své dominantní postavení. Jako příklad bych uvedla Švýcarsko, které si dobré jméno, které si udržuje, získalo na výrobě čokolády.
- Daňová zátěž podniků – ta ovlivňuje chování podniků z hlediska výše daní. Daňová politika hledá cestu mezi dvěma póly a to, zajistit daňový výnos tak, aby naplnil státní pokladnu a nezatížit podniky natolik, aby ztratily motivaci k podnikání.
- Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj – míra inflace ovlivňuje ceny výrobních faktorů, poptávku i koupěschopnost zákazníků.

K ekonomickému okolí patří také odběratelé (zákazníci), dodavatelé a finanční instituce. [3]

2.1.3 Sociální okolí

Značný význam pro podnik má jeho sociální okolí. Každý podnik by měl zkoumat a zvažovat důsledky své činnosti pro společnost. V ideálním případě by tato činnost měla být prospěšná jak podniku, tak i společnosti. To se ovšem v reálném životě realizuje jen velmi obtížně, protože orientace na zisk vždy staví do popředí zájmy vlastníků kapitálu a manažerů, které se mohou dostat do příkrého rozporu se sociálními zájmy okolí.

V naší historii můžeme ovšem najít příklad opačný, a to pana Tomáše Baťu, který vždy spojoval činnost svých závodů s jejich nejširším sociálním zázemím a rozvojem obce. Je to patrné z velkorysé koncepce Zlína, kde vedle závodu vznikaly obytné čtvrti, hotel, obchodní dům, kino a další kulturní zařízení. [4]

Při rozboru sociálních faktorů bereme v úvahu:

- pohled obyvatelstva na organizaci,

- životní styl a úroveň obyvatelstva,
- Zda je dostatek pracovních sil a stav vzdělání,
- pohled obyvatel na životní prostředí – význam ochrany životního prostředí,
- rozdělení příjmů a změna kupní síly – příjmy x životní náklady,
- pohled obyvatel na zahraniční produkty,
- role mužů a žen ve společnosti. [5]

2.1.4 Technologické okolí

Technologické okolí a změny technologie jsou zdrojem a motivem technického a technologického pokroku, který umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenceschopnost. To může ovšem mít i své stinné stránky, k nimž patří někdy negativní vliv na životní prostředí, vznik sociálních problémů atd. [9]

Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Proto musí podnik brát v úvahu:

- vyšší výdajů na výzkum průmyslu, v němž podnik působí,
- kolik finančních prostředků je věnováno na vědu a výzkum, podpora vlády v této oblasti,
- jaké substituty by mohly nahradit produkty firmy následkem inovace,
- nové pracovní metody a techniky,
- jaké budou náklady na přírodní zdroje
- zda technologie umožňují vyrábět levné a kvalitní produkty nebo služby,
- zda má zákazník nějaké výhody, které vyplývají z inovace,
- informace se stává levnější a prakticky využitelnější. [5]

Mezi další faktory ovlivňující makrookolí je možné například zařadit legislativu a ekologii.

3 MIKROOKOLÍ PODNIKU

Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Sestává z podniků, které si vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou navzájem nahrazovat. Blízké okolí je ovlivňováno především zákazníky, dodavateli a konkurencí. Rychle se mění a vytváří tak prostředí nejistoty. Úspěšné mohou být pouze firmy schopné na tyto zrychlující se změny reagovat a vyrovnávat se s nimi. V odvětvích s jednoduššími procesy je větší pravděpodobnost, že změny nebudou probíhat překotně, nebude jich mnoho a budou předvídatelné. V takovém případě má smysl při odhadování budoucích změn vycházet z analýzy minulosti. V dynamičtějším prostředí dostávají přednost progresivní metody zaměřené na modelování a simulace budoucího vývoje odvětví. [6]

3.1 Zákazníci

Aby mohl podnik co nejlépe zacílit svou marketingovou kampaň, musí dokonale poznat své stávající i potenciální zákazníky. Dle jejich různorodých požadavků, možností a velikosti je začlenit do segmentů a k těm potom přistupovat diferencovaně. Rozlišujeme zpravidla tři skupiny zákazníků a to – spotřebitelé, velkoobchod a průmyslové podniky, kde u každého z nich lze najít rozdílné motivy k nákupu. [7]

Síla zákazníků závisí na následujících faktorech:

1. Počet zákazníků,
2. Stupeň koncentrace zákazníka – výskyt malého počtu zákazníků na trhu nakupujícího relativně velké množství výrobků zlepšuje jejich vyjednávací pozici,
3. Nebezpečí zpětné integrace – integrace dodavatelů způsobená tlakem zákazníků vede k tomu, že cena a ziskovost výrobce klesá,
4. Citlivost na kvalitu výrobku – pokud zákazník preferuje určitou kvalitu produktu, na trhu vyhrává ten dodavatel, který má náskok v kvalitě své výroby. [8]

3.2 Dodavatelé

Dodavatel je vedle odběratele významným článkem celého podnikatelského procesu organizace. Dodavatelé mají oproti zákazníkům větší možnost určovat podmínky, kterými se musí odběratel řídit, a disponují vyjednávacími silami:

1. zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,
2. dodávky jedinečných produktů,
3. dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného produktu,
4. zvýšení stupně konkurence. [8]

Síla dodavatele, která zvyšuje cenu a tím zmenšuje risk nakupujícího, je závislá na faktorech:

1. vstup je z nějakého hlediska pro kupující důležitý,
2. nakupující podnik není důležitým zákazníkem,
3. existence hrozby, že odběratelský podnik může uskutečnit zpětnou integraci,
4. dodavatelský podnik může koupit podnik odběratelský,
5. nakupující podnik je monopolista nebo oligopolista,
6. vzdálenost dodavatele od konkurence. [5]

3.3 Konkurenční rivalita

Struktura konkurenčního okolí je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Rozdílné struktury konkurenčního okolí mají rozdílný výsledek pro rivaly. Rozsah rivality mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí je odrazem úsilí, které soupeřící podniky vkládají do snahy získat tržní pozici:

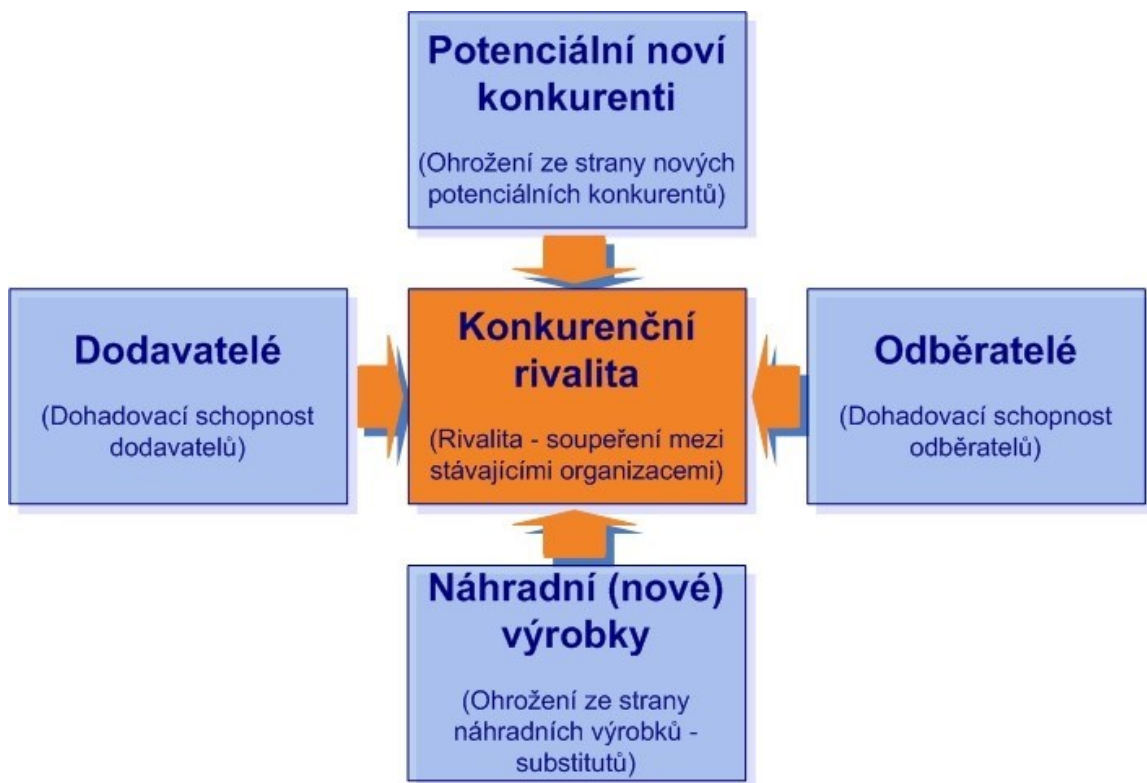
1. Diferenciace výrobků – při menší diferenciaci výrobků v oblasti kvality, tvaru a vlastností se konkurenční boj zeslabuje.
2. Struktura nákladů – cena výrobků, která kompenzuje variabilní náklady, zvyšuje fixní náklady dodavatelů.
3. Změna velikosti trhu – při zvětšení trhu dochází k rychlému oslabení konkurence a klesá ostrost konkurenčního boje.
4. Stupeň koncentrace – ovlivňuje intenzitu konkurenčního boje, vztahuje se na počet výrobců nebo značek a jejich podíl na trhu. Aktivita jednoho způsobí okamžitou reakci i u konkurence.

5. Rostoucí výrobní kapacita – ostrá konkurence vzniká tehdy, pokud je nárůst trhu menší, než je nárůst výrobních kapacit. [9] [8]

Jednotlivé složky konkurenčního okolí jsou:

- počet konkurentů, kteří působí v oboru firmy a zda jejich počet roste nebo klesá,
- postoj veřejnosti k odpovídajícímu trhu,
- velikost, síla a systém vedení,
- náklady odchodu z oboru – odchod z obchodu či setrvání a soutěžení,
- chování pracovníků a jejich organizace,
- poptávka po produktu – vyšší nebo nižší a jak rychle roste či klesá trh
- výsledek rozboru silných a slabých stránek. [5]

3.4 Porterův model pěti konkurenčních sil



Obr. 1 – Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí [11]

Je zde zanalyzováno pět hlavních sil odvětví vnějšího okolí podniku, které určují chování konkurentů a zároveň potenciál konečného zisku. Působení těchto sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se tento potenciál měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu, přičemž všechna odvětví mají různý potenciál konečného zisku z důvodu odlišného působení konkurenčních sil. Tyto síly mohou být intenzivní, např. v odvětvích jako jsou výroba papíru a oceli – kde žádná firma nedosahuje zvláště vysokých výnosů, nebo síly mohou být relativně slabé, např. v odvětvích jako jsou služby a výroba kosmetiky – zde jsou vysoké výnosy zcela běžné. [11]

Cílem konkurenční strategie podniku je nalézt takové postavení, kdy je podnikatelských subjekt nejlépe schopen čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Z tohoto důvodu je důležité analyzovat zdroje těchto sil. [11]

3.4.1 Potenciální nově vstupující podniky

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. Existuje sedm hlavních zdrojů překážek, které brání vstupu nových podniků do odvětví:

1. **Úspory z rozsahu** – snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Tyto úspory mohou odradit vstupující podniky tím, že je nutí, aby vstoupily na trh s velkým počtem produktů a riskovaly silný zásah ze strany stávajících podniků, anebo s malým počtem produktů a riskovaly silný zásah ze strany stávajících podniků, anebo s malým počtem produktů, přičemž by vstupující podniky své výrobky musely prodávat za vyšší cenu než konkurence, což by pro ně bylo velmi nevýhodné.
2. **Diferenciace produktu** – znamená, že zavedené společnosti již mají své značky a své věrné zákazníky, které přilákaly reklamou, poskytovaným servisem, rozdílností v produkci, anebo tím, že byly první v odvětví. Diferenciace je překážkou vstupu, neboť nutí nově vstupující účastníky k vysokým výdajům na překonání existující věrnosti zákazníků zavedeným konkurentům. Tyto výdaje obvykle znamenají počáteční ztrátu a obvykle se vrátí až za delší dobu, pokud vůbec. Investice do vytváření popularity značky jsou proto obzvláště riskantní.

3. **Kapitálová náročnost** – před vstupem na trh musí podnik disponovat obvykle značným kapitálem, zejména pokud je nezbytné investovat do riskantní a nenávratné počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje. Nově vstupující musí navíc vlastnit kapitál nutný na nákup výrobních zařízení, na nákup zásob nebo na krytí počátečních ztrát. Čím větší kapitál je nový účastník nucen použít, tím větší výhodu mají zavedené podniky.
4. **Přechodové náklady** – jednorázové náklady, jež musí kupující vynaložit na přechod od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele. Jedná se například o prostředky na přeškolení zaměstnanců, na nákup jiného doplňkového zařízení, náklady a čas, potřebné k otestování a zhodnocení nového zdroje, změnu designu produkce atd. Pokud jsou tyto náklady vysoké, musí nově vstupující nabídnout podstatné zlepšení v ceně nebo v kvalitě produkce, aby kupující změnil stávajícího dodavatele.
5. **Přístup k distribučním kanálům** – pro nový podnik může být překážkou vstupu i potřeba zajištění distribuce vlastní produkce. Jelikož jsou přirozené distribuční kanály již zásobovány zavedenými podniky, musí nový subjekt přimět tyto kanály, aby akceptovaly její produkty, a to prostřednictvím cenové politiky, podporou společné reklamy a podobnými způsoby, které však snižují zisk. Přimět distribuční kanály ke spolupráci je ovšem velmi náročné.
6. **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** – zavedené podniky mohou mít takovou výhodu v nákladech, která je pro nové účastníky nedosažitelná. Rozhodující výhody jsou spojeny s vlastnictvím technologie výroby, což zahrnuje například know-how daného produktu, s výhodným přístupem k surovinám, s výhodnou polohou atd.
7. **Vládní politika** – vláda může omezovat, či dokonce uzavřít vstup do odvětví pomocí různých nástrojů, mezi které patří udělování licencí nebo omezení přístupu k surovinám. Jedná se o regulovaná odvětví, jako jsou prodej alkoholu, železnic nebo bankovní služby. Mezi skrytější nástroje vládního omezování nových vstupů patří závazné normy maximálně přípustného znečištění vod a ovzduší, bezpečnostní a technické předpisy pro určitý druh produkce. Všechny tyto nástroje mají za následek zvýšení kapitálových nákladů potřebných pro vstup. [11]

3.4.2 Konkurenti v odvětví

Pro „boj“ mezi stávajícími konkurenty se používají metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. Přičemž k „boji“ dochází v případě ohrožení konkurenta nebo z důvodu příležitosti k vylepšení pozice na trhu. Ve většině odvětví dokáže jedna firma svými konkurenčními zásahy ovlivnit jiné soupeřící partnery. Tito partneři pak mohou vyvolat odvetu nebo se mohou dožadovat kompenzace. Přístupy těchto soupeřících konkurentů mají za následek vzájemnou závislost podniků, která může, ale také nemusí zlepšit postavení firmy a odvětví. [11]

Soupeření v jednotlivých odvětvích je důsledkem vzájemného strukturálních faktorů, mezi které patří:

- **Početní nebo vyrovnání konkurenti** – i v případě malého počtu konkurentů v odvětví dochází k nestabilitě kvůli náchylnosti soupeřů ke vzájemnému boji, kteří disponují dostatečným množstvím zdrojů potřebných k vytrvalé a intenzivní odvetě.
- **Pomalý růst odvětví** – v tomto případě se konkurenční boje zvrtnou v hru o podíl na trhu pro podniky, které se snaží expandovat. [11]
- **Vysoké fixní nebo skladovací náklady** – tyto náklady nutí všechny podniky k naplnění kapacity, což má za následek prudké snižování cen. Rozhodující jsou ovšem fixní náklady ve vztahu k přidané hodnotě a nikoli v poměru k celkovým nákladům. (porter)
- **Různorodost konkurentů** – spočívá v rozdílném původu, síle osobnosti, vztahu ke svým mateřským společnostem, rozdílných cílech a metodách přístupu ke konkurenci. Pro podniky může být těžké odhadnout záměry konkurentů a stanovit si vzájemně vyhovující „pravidla hry“ v odvětví.
- **Vysoké strategické záměry** – představují velkou důležitost v dosažení úspěchu v daném odvětví. Tomuto úspěchu jsou podniky ochotny obětovat značnou částku a energii.

3.4.3 Substituty (náhradní výrobky)

Substitut je takový výrobek, který má vlastnost funkční náhrady již existujících výrobků a uspokojuje zákaznickou potřebu. Tyto substituční výrobky jsou větším nebezpečím pro dodavatele za předpokladu, že:

1. poměr ceny a kvality se zvyšuje,
2. kupující flexibilně reagují na nabídku,
3. kupující nemusí investovat z důvodu přechodu na substituční výrobek [9]

Identifikace substitutů spočívá ve vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit stejnou funkci jako produkt daného odvětví. Jako názorný příklad si můžeme uvést cukr a náhradní sladidla. (porter) Pokud se cena nebo výkon náhražky, nebo také obojí stane pro kupující přitažlivější, někteří z nich budou v pokušení odvrátit svou přízeň od firem v oboru. Firmy v oboru budou předcházet takovým substitutům, které představují reálnou hrozbu tak, že nebudou zvyšovat ceny a budou vyvíjet nebo zdokonalovat své produkty a služby. Konkurence substitutů je ovlivněna tím, jak je snadné, aby kupující koupil substitut. Nakolik a jak je podnik ziskový a úspěšný závisí také na dostupnosti, kvalitě a nákladech na substituty jejich výrobků. Stratégové proto musí zkoumat také chování podniků, které tyto substituty vyrábějí. Jejich tlak se zvyšuje, pokud existují kvalitní substituty, s nízkou cenou a užitnou hodnotou. Z toho důvodu je důležité prozkoumat:

1. zda mohou být výrobky a služby rychle zaměnitelné za jiné,
2. jaká je kvalita nově nabízených produktů a služeb,
3. jestli podnik rozlišuje své produkty od konkurenčních substitutů
4. zda existuje nějaký akceptovatelný substitut, a jaká je jeho cena,
5. zda mohou být výrobky a služby rychle zaměnitelné za jiné. [5]

Čelit substitutům se může formou kolektivní akce odvětví. Například intenzivní a vytrvalá reklama všech konkurentů v odvětví může upevnit postavení vůči určitému substitutu. [11]

3.4.4 Odběratelé

Vliv odběratelů závisí na tržní situaci odvětví a na relativní důležitosti jejich nákupů v odvětví, v porovnání s celkovým objemem prodeje v odvětví. [11]

Zároveň má zájem na dobrých obchodních podmínkách, aby pokud možno mohl ovlivňovat nebo určovat podmínky spolupráce s dodavatelskou firmou. [5]

Skupina odběratelů je silná, platí-li následující okolnosti:

1. nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje,
2. produkty, které nakupuje v daném odvětví, tvoří významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů,
3. produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo služeb,
4. odběratel je plně informován. [11]

3.4.5 Dodavatelé

Dodavatel je vedle odběratele významným článkem celého podnikatelského procesu organizace. Dodavatelé mají oproti zákazníkům větší možnosti určovat podmínky, kterými se musí odběratel řídit, a disponují těmito vyjednávacími silami:

- dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného produktu,
- dodávky jedinečných produktů,
- zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,
- zvýšení svého stupně konkurence. [8]

Síla dodavatele, která zvyšuje cenu a tím zmenšuje risk nakupujícího, je závislá na následujících faktorech:

- nakupující podnik je monopolista nebo oligopolista,
- jaká je vzdálenost dodavatele od volné konkurence,
- nakupující podnik není důležitým zákazníkem,
- dodavatelský podnik může koupit podnik odběratelský,
- příslušné výrobky dodavatele jsou jedinečné do té míry, pokud je pro kupujícího obtížné či nákladné přejít od jednoho dodavatele ke druhému. [5]

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým a užitečným nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategickou pozici podniku. Tato analýza vychází ze závěrů, které jsou výsledkem analýz mikro a makro okolí podniku. SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, tedy příležitostmi a hrozbami. [14]

Analýza SWOT rozlišuje dvě charakteristiky interní situace organizace, a to silné a slabé stránky, dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a ohrožení. Je třeba si uvědomit, že ohrožení se za jistých předpokladů může změnit na příležitost, a tedy i určitá příležitost se může změnit na riziko. Základním cílem SWOT analýzy je tedy rozvíjet silné a tlumit slabé stránky podniku a zároveň být připraven reagovat na potenciální příležitosti a ohrožení. [14]

Název SWOT je složen z počátečních písmen anglických výrazů:

S – strengths (silné stránky)

W – weaknesses (slabé stránky)

O – opportunities (příležitosti)

T – threats (hrozby)

SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY

Silnou stránkou podniku může být zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Za přednosti může považovat například přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělé technologie či vyspělý tým manažerů. Naopak nedostatky jsou tedy negativními interními podmínkami, slabinami, které mohou směřovat k nižší výkonosti podniku. Slabou stránkou může být například nedostatek zdrojů a schopností, neúměrné finanční zatížení, manažeři s neodpovídajícími schopnostmi atd. [15]

PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY

Za příležitost můžeme považovat současné nebo budoucí skutečnosti v okolním prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům podniku. Příležitostmi pro podniky mohou být například změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel, uvedení nových technologií apod. Opakem jsou hrozby, které představují nepříznivé současné nebo budoucí skutečnosti. Za ohrožení podniku můžeme považovat například vstup silného konkurenta na trh, legislativní změny či pokles počtu zákazníků. [15]

Výše uvedené faktory jsou jen příkladem silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Je zřejmé, že tyto faktory se u různých podniků budou lišit, velmi závisí na odvětví, ve kterém je firma umístěna, a na vývoji tohoto odvětví. [15]

POSTUP REALIZACE SWOT ANALÝZY

Postup při provedení SWOT analýzy je následující. Prvním krokem je identifikace a predikce nejdůležitějších změn v prostředí, jak v mikro, tak v makro okolí podniku. K tomuto účelu nám poslouží závěry analýz vnějšího prostředí, například PEST analýza a analýza „pěti sil“. Hlavní změny ve vnějším prostředí nejsou v metodě SWOT rozděleny předem na příležitosti a ohrožená, jelikož jejich charakter může vyplynout teprve z posouzení kontextu se silnými a slabými stránkami podniku. [14]

Další částí je proto analýza silných a slabých stránek a specifických předností podniku. K tomu nám pomůže analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku, kterou můžeme provádět například metodou hodnototvorného řetězce. Při formulování slabých a silných stránek je nutné se vyvarovat subjektivnímu přístupu, často například dochází k přeceňování silných stránek. Abychom se tomuto problému vyhnuli, je užitečné zjišťovat, jak jsou slabé či silné stránky podniku vnímány konkurenty, dodavateli a zákazníky podniku. Vypracované přehledy by neměly přesáhnout více jak sedm až osm bodů. [14]

Posledním a nejdůležitějším krokem je vyhodnotit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na straně jedné a hlavních změn v okolním prostředí na straně druhé. Cílem analýzy SWOT není jen zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek podniku, ale především provedení hluboce strukturované analýzy, která podniku poskytne užitečné informace. [14]

4 KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenceschopnost lze definovat z mnoha definic a různých úhlů pohledu, jako například z pohledu managementu, marketingu, ale i obecné ekonomické teorie. Současně ji můžeme definovat jako schopnost firem, odvětví a regionů vytvářet vysokou úroveň příjmů.

Konkurenceschopnost je v literatuře zaměřená na několik úrovní:

1. podnik,
2. výrobek,
3. odvětví.

Být konkurenceschopným z pohledu managementu znamená, že firmy musí mít včas k dispozici relevantní informace o chování a záměrech skutečné i potenciální konkurence a musí se naučit, jak s konkurencí žít, zápolit, jak se jí vyhnout, nebo dokonce jak s ní spolupracovat. [10]

Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál se musí tedy vyznačovat:

1. všeobecnými charakteristikami – tedy jako rozdíl mezi tím, co je, co může být a co musí být – tedy je to pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, tak příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku nového potenciálu firmy;
2. speciální charakteristikou – tzn., že již existuje vhodný potenciál, který buď firmu omezuje, nebo nabízí příležitost k umocnění potenciálu firmy.

Základem úvah o konkurenceschopnosti firmy se musí stát zkoumání vztahu mezi produktem a potenciálem vytvoření produktu. [9]

4.1 Konkurence

Konkurence dle slovníku cizích slov představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. V tomto případě lze říci, že se jedná o vzájemný vztah dvou a více subjektů (konkurentů), kteří proti sobě soupeří v rámci konkurenčního prostředí, které tímto

vytvářejí. Konkurent, aby vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí však splňovat minimálně dva předpoklady:

1. musí být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost
2. musí mít „konkurenční“ zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence.

Konkurenci můžeme dělit dle mnoha hledisek, např. na cenovou a necenovou a dokonalou a nedokonalou.

- Cenová konkurence je snaha nabízet produkt za nižší cenu než ostatní konkurenti. Důsledky používání této formy soupeření mohou mít negativní vliv na ziskovost celého odvětví, v případě podniku mohou v krajním případě vést až k jeho likvidaci.
- Necenová konkurence se zaměřuje na odlišení produktů od konkurence. Může se jednat o vyšší kvalitu produktů, lepší služby spojené s prodejem a následnou péčí apod. Zároveň je tato forma konkurence spojená s náklady a je tedy důležité zvážit míru jejího užití a navázat na celkový přínos pro ziskovost podniku.
- Dokonalá konkurence je charakterizována existencí velkého počtu konkurentů jak na straně nabídky, tak na straně poptávky.
- Nedokonalá konkurence – rozlišujeme tzv. monopolní konkurenci, oligopol a monopol. U monopolní konkurence jde o trh jednoho výrobku s mnoha výrobci a s volným vstupem na trh. U oligopolu je nabídka uskutečňována jen malým počtem prodávajících, zatímco u monopolu dodavatel (monopolista) dodává jeden výrobek řadě zákazníků. [8]

4.2 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat a tím i upevnit její postavení na trhu, každá strategie musí být chápána v kontextu pravidel hry sociálně žádoucího konkurenčního chování, pravidel tvořených etickými normami a veřejnou politikou.

Každá firma, jež ve svém odvětví vstupuje do soutěže, by měla mít svou konkurenční strategii, a to buď jasně formulovanou, nebo skrytou. Vypracovat strategii znamená

vypracovat zásady, které určují, jakým způsobem bude firma konkurovat, jaké budou její cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení cílů.

Tři obecné strategie k předstížení jiných firem v odvětví:

1. prvenství v celkových nákladech,
2. diferenciaci,
3. soustředění pozornosti. [11]

Základem pro volbu konkurenční strategie jsou dvě hlavní otázky:

1. přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti. Ne všechna odvětví totiž nabízí stejné příležitosti trvalé výnosnosti,
2. rozhodující činitelé, kteří určují vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. Ve většině odvětví mají některé podniky větší zisky než firmy jiné, a to bez ohledu na to, jaká je v daném odvětví výnosnost průměrná. [12]

Při výběru nejvhodnější strategie je nutné vzít v úvahu všechny známé zdroje nejistoty, které by se mohly v daném odvětví nebo v jeho vnějším okolí objevit. Firma by neměla výběr strategie zakládat na faktu, že minulý vývoj bude pokračovat stejně i v budoucnu. [9]

4.3 Konkurenční výhoda

Slaný konkurenční výhodu vidí jako potenciální prospěch, který může podnik dosáhnout v rámci konkurence díky vlastnictví určitých konkurenčních charakteristik. Základem konkurenční výhody jsou tedy konkurenční charakteristiky, a právě rozdílné charakteristiky sledovaných podniků vedou k tomu, že určitý podnik má konkurenční výhodu oproti jinému. Konkurenční výhoda tedy vzniká porovnáním konkurenčních charakteristik ve stanoveném časovém okamžiku a určitém tržním kontextu. Konkurenční výhoda je rozpoznatelná pouze pokud srovnáváme více subjektů na trhu. Je důležité zmínit, že na rozdíl od konkurenčních charakteristik nemusí být konkurenční výhoda dlouhodobě udržitelná. Musíme brát v potaz činnosti jiných podniků na trhu a také samotný vývoj trhu, protože konkurenční výhoda může během času vést ke konkurenční nevýhodě. Je tedy nemyslitelné hovořit o konkurenčních výhodách podniku nezávisle na specifikaci rivalů a bez vazby na určité konkurenční podmínky. [11]

Podle Portera existují dva základní typy konkurenční výhody, kterou může daný podnik získat. První konkurenční výhoda spočívá v nízkých nákladech a druhá v diferenciaci. Na základě těchto konkurenčních výhod, spolu s rozsahem činností, pro které se podnik snaží tyto výhody získat, vznikly tři generické strategie, které jsou znázorněny na následujícím obrázku. [11]

Porterovy konkurenční strategie

		Konkurenční výhoda	
		Nízké náklady	Diferenciace
Trh	Široký	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciace
	Úzký	Nákladová koncentrace (cost focus)	Diferenciační koncentrace (differentiation focus)

Obrázek č. 2 – Porterovy generické strategie [11]

Na základě těchto typů konkurenční výhody lze vymezit tři základní strategie pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v odvětví. Jedná se o následující strategie:

- strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech,
- diferenciační strategie,
- ohniskové strategie,

přičemž každá z těchto strategií představuje odlišnou cestu ke konkurenční výhodě. [12]

K tomu, aby podnik realizoval konkurenční výhodu, je třeba vytvořit optimální konkurenční strategii, která povede k dosažení a udržení konkurenční výhody. Optimální konkurenční strategie musí být vytvořena s ohledem na vnější podmínky a vnitřní zdroje podniku. Jen tak může přinést podnikateli konkurenční výhodu. [12]

4.4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE

Aby byl podnik úspěšný a byl schopen získat a udržet si náskok před konkurencí, musí zvolit správnou strategii, volba správné strategie je úkolem strategického řízení. Strategické řízení pomáhá podniku identifikovat konkurenční výhodu, která je nezbytně nutná pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil. Získání a udržení si této konkurenční výhody je podstatou podnikového úspěchu. A právě skutečnost, že podnik dělá nebo vlastní něco, co je pro konkurenty obtížně dosažitelné či dokonce nedosažitelné, je základem konkurenční výhody a z toho plynoucích výnosů. [14]

Strategické řízení je soubor činností, který je zaměřen na formulaci směru dalšího rozvoje společnosti. Jedná se o proces, ve kterém vrcholové vedení zavádí strategie, které směřují k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Základním východiskem při tvorbě strategie je strategická analýza. Ta obsahuje velké množství metod, které můžeme využít i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, což zahrnuje makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojový potenciál podniku. [14]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 FIRMA KOVOPLAST, V.D.

Práce popisuje analýzu konkurenceschopnosti firmy Kovoplast, v.d., která poskytuje svým zákazníkům komplexní služby zejména ve vstřikování plastových vylisků, vývoji a výrobě kovových vylisků již od roku 1994. Družstvo se zaměřuje na lisování kovových a plastových dílů pro automobilový, stavební, spotřební, zdravotnický, elektrotechnický a strojírenský průmysl. Velkou výhodou družstva je hlavně vlastní nástrojárna, zajišťující výrobu nových a pravidelnou údržbu stávajících nástrojů a forem. Vlastní konstrukce a nástrojárna družstva umožňuje vývoj a odzkoušení lisovacího nástroje, nebo vstřikovací formy tak, aby umožňovaly další plynulou výrobu kvalitních kovových i plastových dílů. Kvalitu výrobků zaručuje vedení celé společnosti dle norem ISO:9001 a ISO TS 16949. Odpad společnost ničí s ohledem na ekologii. Svým zákazníkům nabízejí kvalitní výrobu s dobrými cenami, kvalitou a vstřícností vyhovět, jakkoliv náročnému požadavku. Tuto skutečnost potvrzuje i zařazení mezi 100 nejlepších Českých firem v roce 2016. Družstvo je rovněž členem svazu českých a moravských výrobních družstev, obchodní a hospodářské komory a asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených – jejich zaměstnanci tvoří z více než poloviny osoby se zdravotním postižením. [16]

5.1 Dodavatelé

Výběr dodavatelů je pro činnost podniku důležitý, proto by jejich výběr měl hrát velkou roli. Kovoplast v.d. má hned několik dodavatelů, od kterých odebírá materiál, a to jak z řad tuzemských, tak zahraničních. Výčet dodavatelů uvádím v příloze č. I. Při výběru dodavatelů materiálu se společnost rozhoduje na základě následujících kritérií:

- Kvalita – kontrola jakosti z hlediska certifikace
- Nízká cena
- Kvalita balení výrobků a stupeň ochrany pro přepravu
- Flexibilita při realizaci dodávek
- Doprovodná technická dokumentace
- Schopnost a ochota přizpůsobit se potřebám odběratele

5.2 Jakost

Jakost je prioritní zaměření celého výrobního programu družstva a od toho se odvíjí jak spolupráce s dodavateli, tak požadavky kladené na zaměstnance. Zárukou kvality je v tomto ohledu norma **ISO 9001** a **ISO TS 16949**. Úroveň zavedeného systému řízení kvality je pravidelně prověřována, jak externí certifikační společností SGS, tak při interních auditech, které provádějí zkušení interní auditori.

Neustálým zvyšováním kvality a rozšířením nabídky výrobků a služeb chce KOVOPLAST, výrobní družstvo získat jedno z předních postavení na trhu vstřikovaných plastů v České republice, rozšířit podvědomí o družstvu jako výrobce nástrojů a forem a dále rozšířit odběratelská teritoria v zahraničí.

Dokonalé produkty a služby pro zákazníky samy o sobě nejsou cílem družstva, ale jejím nezbytným předpokladem. Všechny činnosti družstva směřují k co nejstabilnější a respektované pozici na trhu, jakož i k co největší ziskovosti všech produktů.

Touto politikou jakosti se vedení družstva zavazuje plně podporovat neustálé zlepšování kvality a poskytnout potřebné zdroje pro její dosažení. Pro neustálé zlepšování jakosti vedení družstva pravidelně definuje cíle jakosti, které jsou dále rozpracovávány pro jednotlivé útvary družstva. Cíle a jejich plnění je pravidelně přezkoumáváno a hodnoceno.

Zvyšování kvality produktů a efektivnosti procesů je prioritou pro každého pracovníka družstva. Každý pracovník má přímou odpovědnost za kvalitu všech výstupů, které produkuje, a to i uvnitř družstva.

Jedním ze základních nástrojů pro dosahování výše uvedených záměrů je neustálé zjišťování potřeb minulých, současných ale i budoucích zákazníků, jakož ostatních zainteresovaných složek. Mezi požadavky všech zainteresovaných složek zařazuje družstvo také nevyřčené, očekávané nebo obvyklé požadavky. Kontrolním nástrojem je monitorování spokojenosti zákazníka.

Dalším z nástrojů je budování povědomí o jakosti, výcvik, školení a zvyšování odborné způsobilosti pracovníků.

Do systému řízení a zvyšování jakosti jsou zahrnuty také dodavatelé a zainteresované složky, od kterých vyžadujeme prokázání kvality výrobků a služeb. [17]

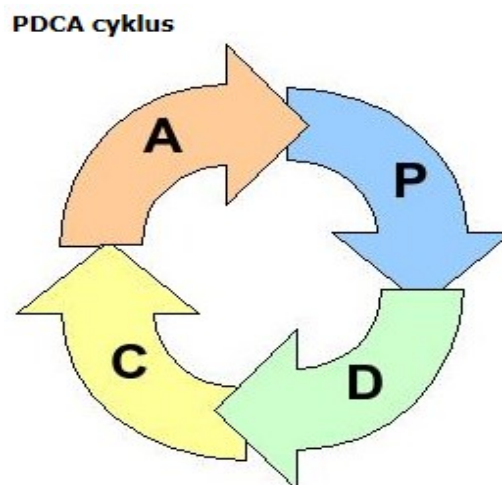
Kontrola kvality výrobků

Produkty podléhají předepsaným kontrolám od příjmu materiálu až po finální expedici hotových výrobků. Způsob kontroly je definován v Kontrolním plánu, který je vždy součástí výrobní dokumentace. Kontrolní výstupy jsou průběžně zaznamenávány a vyhodnocovány. Pro kontrolu rozměrů a vyhodnocování stability výrobních procesů je družstvo vybaveno nejmodernější měřicí technikou jak například:

- 3D měřicí stroj MITUTOYO C 544 CNC
- Digitální profil projektor KESTLER
- Spektrofotometr X-Rite 962
- Veškeré měřicí a kontrolní zařízení podléhá pravidelným kalibracím. [17]

Jedním z dlouhodobých cílů organizace, je snaha o neustálé zlepšování a zvyšování kvality a efektivity výroby a služeb. Z tohoto důvodu zavedli používání PDCA modelu jako nástroje vedoucímu k neustálému zlepšování – viz obrázek níže. [17]

- **Plan** - Naplánuj
- **Do** - Proveď
- **Check** – Zkontroluj
- **Act** – Uskutečni



Obrázek č.3 – PDCA cyklus

Mezi další metodu zvyšování kvality patří **Metoda 5S**, která slouží k zavedení a udržení pořádku organizace a standardizace pracovišť.

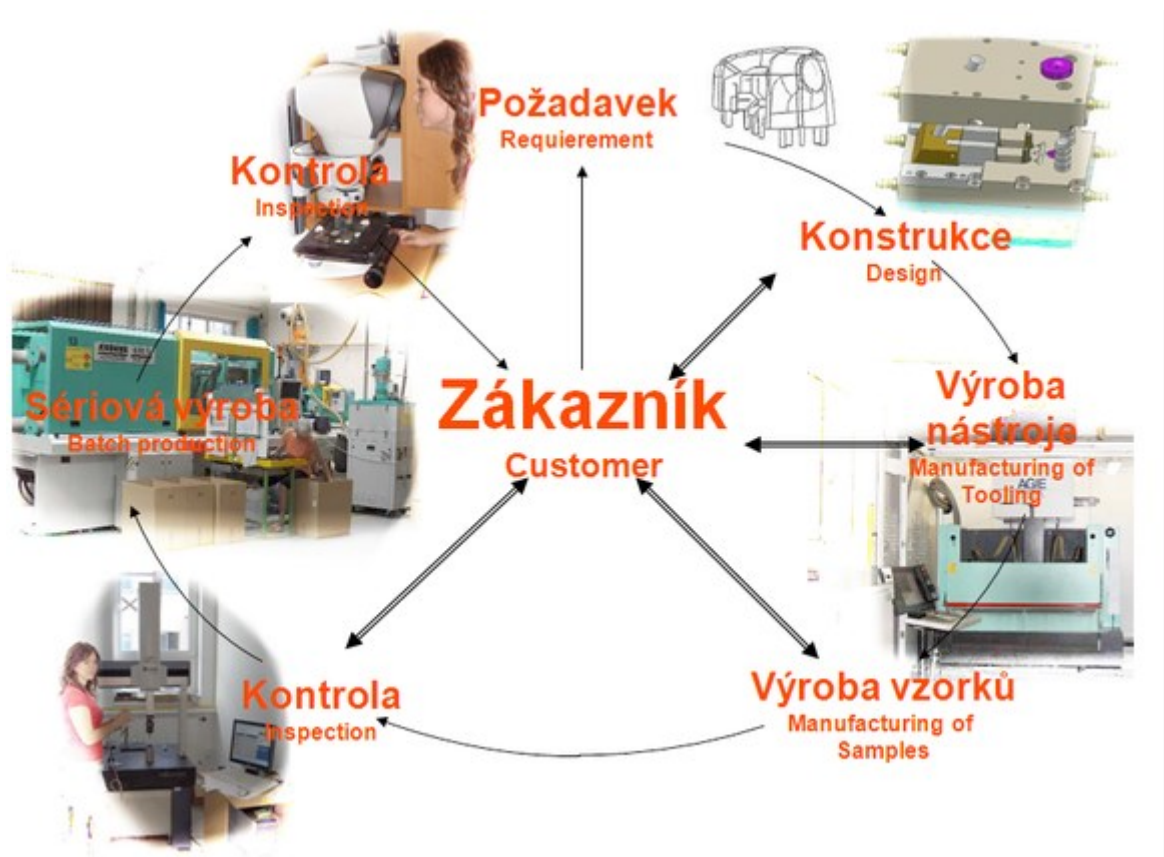
Seiri (Separovat), Seiton (Systematizovat), Seiso (Stále čistit), Seiketsu (Standardizovat), Shitsuke – (sebedisciplína).

Mezi výhody této metody patří:

- snížení skrytého plýtvání v celé organizaci
- zlepšení kvality a bezpečnosti
- snížení výrobního času a výdajů
- zvýšení zisku [17]

6 VÝROBNÍ SPOLUPRÁCE

Výrobní družstvo Kovoplast je dlouholetým výrobním partnerem pro automobilový, elektrotechnický, spotřební a stavební průmysl. Mezi jejich hlavní výrobu patří Plast a Kovo. Než se dostane hotový výrobek k cílovému zákazníkovi, prochází několika kroky – viz obrázek níže. [18]



Obrázek č 4. – výrobní proces

6.1 Vstřikolisovna, vstřikování plastů, plastové díly pro automotive

Vstřikolisovna nabízí výrobu přesných plastových technických výlisků. Největší podíl v sériové výrobě plastových dílů automotive. Vlastníme sedm vstřikolisů značky Arburg, s uzavírací silou od 75 do 300 tun, vybavených roboty, nasávači materiálu, mlýnky na drcení vtoků a sušícím zařízením. Montáž provádí pomocí speciálních automatů a pákových přípravků. Montážní dílna zajistí kompletaci jak jednoduchých, tak složitějších sestav dílů. [19]

Postup výroby spočívá ve 3 krocích:

- **Míchání materiálu** - Kvalita a její reprodukovatelnost je zajišťována přesným mícháním materiálových dávek dle příslušného technologického postupu. Přesné složení je zajištěno pomocí plně automatizovaných míchacích zařízení Motan - Gravi-color 30, jejichž princip je založen na odvažování jednotlivých komponent (originální materiály, barviva, aditiva a regranuláty) dle nastaveného programu, doprovázeného neustálou kontrolou a kalibrací těchto zařízení. Dávkování barviva pro méně náročné výrobky zajišťuje zařízení Motan - Minicolor. Pro míchání originálního materiálu s regranulátem jsou používány automatické dvousložkové nasávače Motan.
- **Barvení materiálu** - Pomocí přesného dávkování je namíchán jakýkoliv odstín barvy dle požadavků zákazníka. Pro výběr barevného odstínu je k dispozici široká škála vzorníků barev.
- **Sušení materiálu** – Družstvo preferuje sušení materiálu přímo u stroje, který jej spotřebovává. K tomuto účelu jsou vybaveni horkovzdušnými molekulárními sušárnami, převážně od firmy Motan. Pro dosažení vysoké kvality výrobků kombinují tyto sušící zařízení s dalšími systémy pro předsušení materiálů. [19]

7 IDENTIFIKACE KONKURENTŮ

Družstvo má ve Zlínském kraji mnoho konkurentů, jejichž celkový souhrn uvádím v příloze (P II.) Tyto konkurenty bychom mohli rozdělit do dvou skupin, a to na plasty a kov. Součástí této práce bude rozdělení konkurentů na základě jednotlivých kritérií do menších segmentů tak, aby bylo možné zanalyzovat co družstvo Kovoplast a jeho nejvýznamnější konkurenty.

7.1 Kritéria podniků v rámci segmentů

Podnikatelská činnost

Hlavní činností analyzovaného segmentu je lisování plastů. Spadají sem podniky, které mají tuto činnost jako primární.

Velikost podniku podle počtu zaměstnanců

Do tohoto segmentu jsou zařazeny podniky, které se věnují především lisování. Jsou zde ovšem i zahrnuty podniky, které se zabývají další činností než lisování, a proto bude brán na toto kritérium zřetel a bude tolerován i menší.

Počet lisů

Toto kritérium rozhodně patří mezi nejdůležitější. Počet lisů je stěžejní jak pro produktivitu, výrobní kapacitu, tak pro rychlé vyřízení poptávky zákazníků.

7.2 Kritéria konkurence

7.2.1 Technická vybavenost podniku

Zde bude hodnocena kapacita strojů, tedy počet vstřikolisů, která určuje počet vyrobených výrobků a následnou lhůtu pro dodání výrobků. A rovněž stáří vstřikolisů, které může mít velký vliv na kvalitu, přesnost a rychlost vyrobených produktů.

V následující tabulce budou jednotlivá kritéria za technickou vybavenost obodována od 1 do 4.

Kritérium	Počet bodů	1	2	3	4
Vybavení podniku	Kapacita strojů	1-5	6-10	11-15	16 a více
	Stáří strojů	16 a více	11-15	6-10	1-5

Tabulka č. 1 – hodnocení technické vybavenosti podniku

7.2.2 Doba působení na trhu

Délka působení na trhu umožňuje firmě vytvořit si dobré jméno mezi klienty, vytvořit si stálou klientelu, díky dobrým referencím naopak získat klienty nové, dostat své výrobky na základě kvality a dobrého jména do zahraničí, získat různá ocenění a spolupracovat s kvalitními a spolehlivými dodavateli. Proto je toto kritérium bráno jako plusové a firma s dlouhou dobou působení bude hodnocena vyšším počtem bodů.

Počet bodů	1	2	3	4
Délka působení na trhu	méně než 10	11-14	15-19	20 a více

Tabulka č. 2 – hodnocení délky působení na trhu

7.2.3 Internetové stránky a dostupnost informací

Vlastnit internetové stránky je v dnešní době pro každého výrobce služeb a produktů nezbytnost. Proto bude toto kritérium bráno jako důležité a budou mu přiřazeny vyšší body. Hodnocena bude dostupnost informací, aktuálnost, přehlednost a v neposlední řadě vzhled stránek, který jako první upoutá klienta a rozhodne, zda firma na první pohled zaujme.

	Počet bodů	1	2	3	4
Internetové stránky	obsah informací	základní	dostatečný	všechny potřebné	nad rámec
	přehlednost stránek	velmi nepřehledné	nepřehledné	přehledné	velmi přehledné
	aktuálnost stránek	žádné nové příspěvky	minimální příspěvky	týdenní příspěvky	každý den nové příspěvky
	vzhled	nevzhledné	spíše nevzhledné	poutavé	velmi poutavé

Tabulka č. 3 – hodnocení internetových stránek

7.2.4 Rychlost dodání zboží

Rychlost zpracování objednávky se odvíjí od velikosti a množství dodávky, technické vybavenosti podniku, počtu zaměstnanců, množství všech aktuálních objednávek a stanovených lhůtách uvedených ve smlouvě. Toto kritérium se liší dle objednávek, hodnocena zde bude rychlost zpracování dodávky.

Počet bodů	1	2	3	4
Rychlost dodání	do 3 týdnů	do 2 týdnů	do týdne	okamžitě

Tabulka č. 4 – rychlost dodání zboží

7.2.5 Kvalita výrobků

Kvalita výrobků je zaručena certifikáty kvality, kterými firma disponuje. Za každý certifikát firma obdrží 1 bod. Kvalita je zaručena rovněž oceněními, které firma v rámci svého působení na trhu získá. I za každé ocenění bude udělen firmě 1 bod.

7.2.6 Spokojenost zákazníků

Jedno z nejdůležitějších kritérií vůbec, je právě spokojenost zákazníků. Reference starých i nových zákazníků na základě kvality služeb a rychlosti dodání výrobků dává podniku impulz inovovat výrobní postupy a rozšiřovat své služby. Vzhledem k tomu, jak velkou váhu má spokojenost zákazníků pro prosperitu podniku, i zde uvedu hodnotící tabulku s udělenými body.

Počet bodů	1	2	3	4
Spokojenost zákazníků	nespokojeni	spíše nespokojeni	spokojeni	velmi spokojeni

Tabulka č. 5 – hodnocení spokojenosti zákazníků

7.2.7 Velikost obrátu

Je to důležitý finanční ukazatel prosperity podniku, jehož hodnotící tabulka je následující.

Počet bodů	1	2	3	4
Obrát podniku	30. 000 000 a méně	40. 000 000 - 49. 000 000	50. 000 000 - 59. 000 000	60. 000 000 a více

Tabulka č. 6 – hodnocení obrátu podniku

8 ANALÝZA KONKURENTŮ SPOLEČNOSTI KOVOPLAST V.D.

V této části práce bude uvedena analýza a hodnocení jednotlivých kritérií největších konkurentů firmy Kovoplast, v.d. Samotná firma Kovoplast bude zhodnocena jako první a její výsledky budou součástí této práce.

Mezi konkurenty firmy Kovoplast v.d. byli zařazeni:

- Zelinger plast program
- Anc Components
- Obzor, Výrobní družstvo Zlín
- Kastek komponenty, s.r.o.
- Letoplast, s.r.o.
- Zlín Precision, s.r.o.
- Fortell

8.1 Kovoplast v.d.

Toto soukromé výrobní družstvo se zabývá výrobou plastových a kovových dílů pro automobilový, stavební, zdravotnický, elektrotechnický a strojírenský průmysl. Družstvo vlastní 20 strojů značky Arburg a Demag, německé společnosti s průměrnou dobou stáří 6 let. Na trhu se společnost vyskytuje od roku 1994. Hlavní prioritou družstva je spokojený zákazník, proto se snaží zakázky vyřizovat ihned po přijetí. Nejvíc informací je možné se dočíst na jejich internetových stránkách, které jsou přehledně zpracované, mají poutavý vzhled a dostupné informace, které by mohly potenciálního zákazníka zajímat. Kvalitu služeb zaručují 2 certifikáty a to ISO 9001 a ISO TS 16949 z roku 2006 a 1 ocenění (příloha č. III). Na základě referencí zákazníků lze říci, že je firma Kovoplast, v.d. oblíbená a zákazníci jsou s kvalitou služeb spokojeni. [16]

Finanční obrat společnosti činil v roce 2017 - 11.250.000 Kč.

Kritéria	Dílčí kritéria	Body	
		Dílčí kritéria	Kritéria
vybavenost	množství	4	3,5
	stáří	3	
doba působení			4
internetové stránky	přehlednost	3	2,75
	vzhled	3	
	obsah	3	
	aktuálnost	2	
rychlost dodávky			4
kvalita výrobků			3
spokojenost zákazní-			3
finanční ukazatel	Obrat		1
Celkem			21

Tabulka č. 7 – hodnocení společnosti Kovoplast v.d.

8.2 Zelinger plast program

Firma ZELINGER byla založena v roce 1991 a již od počátku se specializovala na výrobu přesných a náročných plastových vylisků vstřikováním termoplastů. Hlavním výrobním programem je výroba drobných plastových vylisků s vysokou přesností do 150 g. Společnost vlastní 16 strojů s průměrným stářím 10 let, pocházejících z Asie. Zakázky se společnost snaží vyřizovat do 3 týdnů od obdržení objednávky. Nejvíce informací je možné se dočíst na jejich internetových stránkách, které jsou přehledně zpracované, mají poutavý vzhled a dostupné informace, které by mohly potenciálního zákazníka zajímat. Společnost zaručuje kvalitu služeb 2 certifikáty a to ISO 9001:2009 a certifikátem od společnosti Ikea. Na základě referencí zákazníků lze říci, že je firma Zelinger plast program oblíbená a zákazníci jsou s kvalitou služeb spokojeni. [20]

Finanční obrat společnosti činil v roce 2017 – 46.599.000 Kč

Kritéria	Dílčí kritéria	Body	
		Dílčí kritéria	Kritéria
vybavenost	kapacita	4	3,5
	stáří	3	
doba působení			4
internetové stránky	přehlednost	3	2,75
	vzhled	3	
	obsah	3	
	aktuálnost	2	
rychlost dodávky			1
kvalita výrobků			2
spokojenost zákazníků			3
finanční ukazatel	Obrat		2
Celkem			18

Tabulka č. 8 – hodnocení společnosti Zelinger plast program

8.3 Anc components s.r.o.

Společnost je svým charakterem výrobní organizací zabývající se lisováním a tvářením komplikovaných a náročných kovových dílů. Na trhu působí jako lisovna od roku 2006. Společnost vlastní 12 strojů, s průměrným stářím 13 let. Zakázky se společnost snaží vyřizovat do 2 týdnů. Nejvíce informací je možné se dočíst na jejich internetových stránkách, které jsou přehledně zpracované, mají poutavý vzhled a téměř dostupné informace, které by mohly potenciálního zákazníka zajímat. Společnost zaručuje kvalitu služeb 1 certifikátem, a to ISO TS 16949. Na základě referencí zákazníků lze říci, že je firma Anc components s.r.o. oblíbená a zákazníci jsou s kvalitou služeb spokojeni. [21]

Finanční obrat společnosti činil v roce 2017 – 134,5 mil. Kč

Kritéria	Dílní kritéria	Body	
		Dílní kritéria	Kritéria
vybavenost	kapacita	3	2,5
	stáří	2	
doba působení			2
internetové stránky	přehlednost	3	2,5
	vzhled	3	
	obsah	2	
	aktuálnost	2	
rychlost dodávky			2
kvalita výrobků			1
spokojenost zákazníků			3
finanční ukazatel		Obrat	4
Celkem			17

Tabulka č. 9 – hodnocení společnosti Anc Components s.r.o.

8.4 Obzor, v.d. Zlín

Obzor, výrobní družstvo bylo založeno ve Zlíně v roce 1965, na trhu tedy působí již 52 let. Firma se zaměřuje převážně na lisování plastů, kovoobrábění a kovolisování. Vlastní 14 strojů, s průměrným stářím 8 let. Zakázky se společnost snaží vyřizovat do 1 týdne. Nejvíce informací je možné se dočíst na jejich internetových stránkách, které jsou velmi přehledně zpracované, mají velmi poutavý vzhled a dostupné informace, které by mohly potenciálního zákazníka zajímat. Společnost zaručuje kvalitu služeb 4 certifikáty a to ISO 9001:1995, ISO 9002, ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 14001:2005. Rovněž se mohou pochlubit několika oceněními, jejichž výčet si zaslouží zde uvést a to:

- Firma roku 2014
- Design VD 2014 (dentální dóza)
- INOVACE 2013 Šroubovací automat
- Českých 100 nejlepších 2013
- Výrobní družstvo roku 2012
- Významný zaměstnavatel zdravotně postižených
- Výrobní družstvo roku 2011
- INOVACE 2012 Nýtovací automat
- Design a inovace 2011 DECENTE
- Design a inovace 2010 (dávkovač léků 05 - klíčenka)
- Design a inovace 2007 (ovládací prvky a čelní desky vačkových spínačů VSN)
- Design a inovace 2003 (domovní vypínače Elegant) [22]

Na základě referencí zákazníků lze říci, že je firma velmi oblíbená, a celkově jsou zákazníci s kvalitou služeb spokojeni.

Finanční obrat společnosti činil v roce 2017 – 153.986.000 Kč

Kritéria	Dílčí kritéria	Body	
		Dílčí kritéria	Kritéria
vybavenost	kapacita	3	2
	stáří	3	
doba působení			4
internetové stránky	přehlednost	4	4
	vzhled	4	
	obsah	3	
	aktuálnost	3	
rychlost dodávky			3
kvalita výrobků			16
spokojenost zákazníků			4
finanční ukazatel	obrat		4
Celkem			37

Tabulka č. 10 - hodnocení společnosti Obzor, v.d. Zlín

8.5 Kastek Komponenty, s.r.o.

Firma Kastek Komponenty byla založena roku 1999, jejímž předmětem podnikání je výroba technických výlisků a obuvnických komponentů. Vlastní 8 strojů německé značky, s průměrným stářím 8 let. Zakázky se společnost snaží vyřizovat do 1 týdne. Nejvíce informací je možné se dočíst na jejich internetových stránkách, které jsou přehledně zpracované, mají poutavý vzhled a dostupné informace, které by mohly potenciálního zákazníka zajímat. Bohužel jsou minimálně aktualizované, což kazí celkový dojem. Společnost zaručuje kvalitu služeb pouze 1 certifikátem a to ISO 9001:2001. Na základě referencí zákazníků lze říci, že je firma oblíbená, a celkově jsou zákazníci s kvalitou služeb spokojeni. [23]

Finanční obrat společnosti činil v roce 2017 – 39. 871.000 Kč

Kritéria	Dílčí kritéria	Body	
		Dílčí kritéria	Kritéria
vybavenost	kapacita	2	2,5
	stáří	3	
doba působení			3
internetové stránky	přehlednost	3	2,5
	vzhled	3	
	obsah	3	
	aktuálnost	1	
rychlost dodávky			3
kvalita výrobků			1
spokojenost zákazníků			3
finanční ukazatel	obrat		1
Celkem			16

Tabulka č. 11 - hodnocení společnosti Kastek Komponenty, s.r.o.

8.6 Letoplast, s.r.o.

Firma Letoplast byla založena roku 1995, jejímž předmětem podnikání je výroba vstřikovaných, lakovaných a montovaných technických dílů. Vlastní 11 strojů, s průměrným stářím 9 let. Zakázky se společnost snaží vyřizovat do 3 týdnů. Nejvíc informací je možné se dočíst na jejich internetových stránkách, které jsou přehledně zpracované, mají poutavý vzhled a dostupné informace, které by mohly potenciálního zákazníka zajímat. Společnost zaručuje kvalitu služeb 3 certifikáty a to TS 16949, ISO 9001 a ISO 14001. Dále byla společnost v roce 2013 oceněna jako nejlepší dodavatel roku 2013. Na základě referencí zákazníků lze říci, že je firma oblíbená a celkově jsou zákazníci s kvalitou služeb spokojeni. [24]

Finanční obrat společnosti činil v roce 2017 – 24 mil Kč

Kritéria	Dílčí kritéria	Body	
		Dílčí kritéria	Kritéria
vybavenost	kapacita	3	2
	stáří	3	
doba působení			4
internetové stránky	přehlednost	3	2,75
	vzhled	3	
	obsah	3	
	aktuálnost	2	
rychlost dodávky			1
kvalita výrobků			4
spokojenost zákazníků			3
finanční ukazatel	obrat		1
Celkem			18

Tabulka č. 12 - hodnocení společnosti Letoplast, s.r.o.

8.7 Zlín Precision

Firma Zlín Precision byla založena roku 2001, jejímž předmětem podnikání je výroba technických plastových dílů. K dispozici mají 10 strojů s průměrným stářím 6 let. Zakázky se společnost snaží vyřizovat do 3 týdnů. Nejvíc informací je možné se dočíst na jejich internetových stránkách, které jsou přehledně zpracované, mají poutavý vzhled a dostupné informace, které by mohly potenciálního zákazníka zajímat. Společnost zaručuje kvalitu služeb 3 certifikáty a to TS 16949, ISO 9001 a ISO 14001. Na základě referencí zákazníků lze říci, že je firma oblíbená a celkově jsou zákazníci s kvalitou služeb spokojeni. [21]

Finanční obrat společnosti činil v roce 2017 – 39.971.000 Kč

Kritéria	Dílčí kritéria	Body	
		Dílčí kritéria	Kritéria
vybavenost	kapacita	2	2,5
	stáří	3	
doba působení			3
internetové stránky	přehlednost	3	2,75
	vzhled	3	
	obsah	3	
	aktuálnost	2	
rychlost dodávky			1
kvalita výrobků			3
spokojenost zákazníků			3
finanční ukazatel	obrat		1
Celkem			16

Tabulka č. 13 - hodnocení společnosti Zlín Precision

8.8 Fortell

Firma fortell s.r.o. se zabývá zejména zakázkovou výrobou vstřikovaných plastových a lisovaných kovových dílů. Byla založena v roce 1995, na trhu již působí tedy 22 let. K dispozici mají 56 lisů různých značek, s průměrným stářím 6 let. Zakázky se společnost snaží vyřizovat do 2 týdnů. Nejvíce informací je možné se dočíst na jejich internetových stránkách, které jsou velmi přehledně zpracované a mají velmi poutavý vzhled. Je třeba vyzdvihnout obsah informací a pro zákazníka přímo vytvořenou prezentaci, kde jsou veškeré informace dostupné pohromadě. Společnost zaručuje kvalitu služeb 3 certifikáty a to TS 16949, ISO 9001:2009 a ISO 14001:2005. Na základě referencí zákazníků lze říci, že je firma velmi oblíbená a celkově jsou zákazníci s kvalitou služeb spokojeni. [22]

Finanční obrat společnosti činil v roce 2017 - 274 mil. Kč.

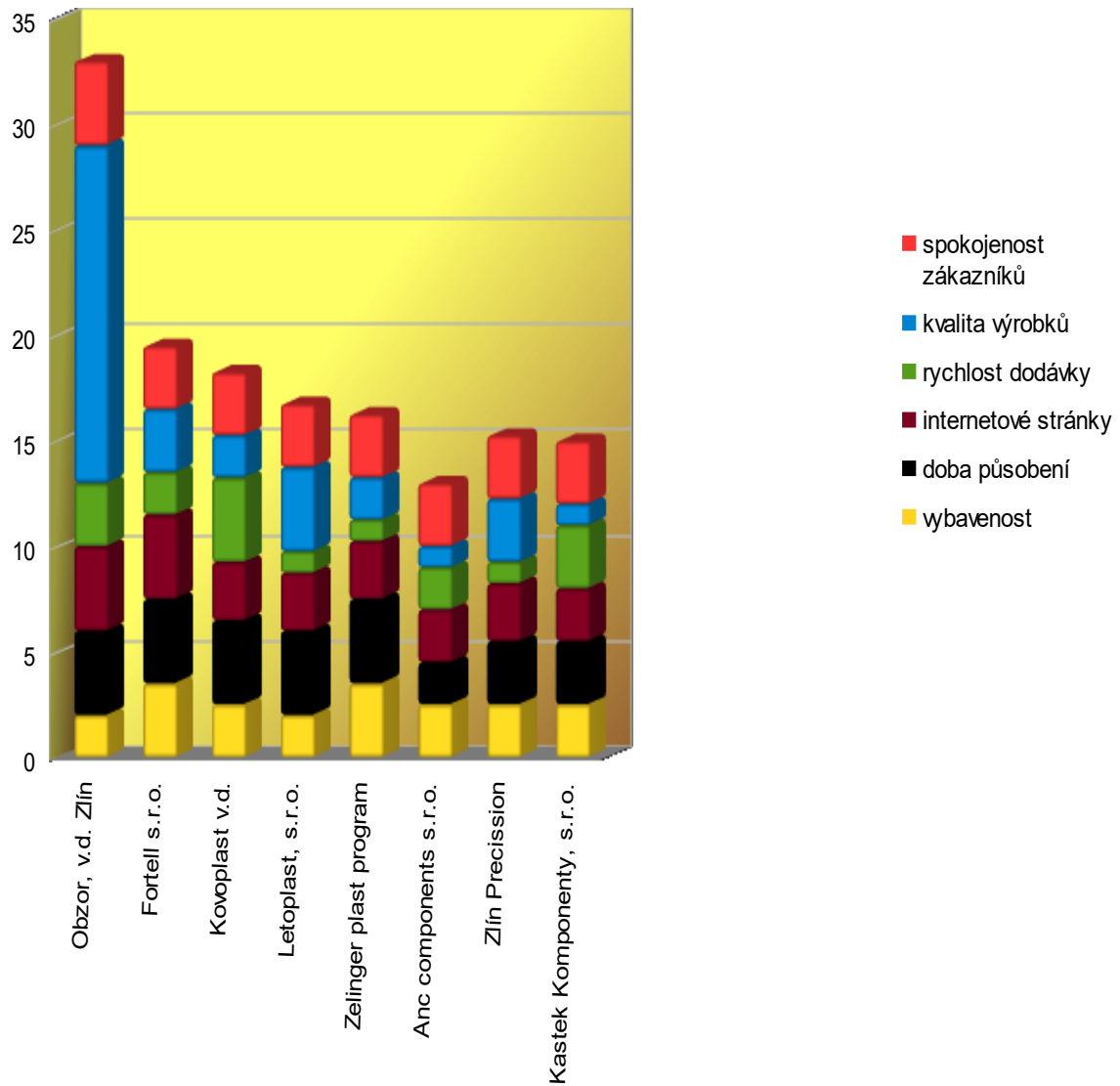
Kritéria	Dílčí kritéria	Body	
		Dílčí kritéria	Kritéria
vybavenost	kapacita	4	3,5
	stáří	3	
doba působení			4
internetové stránky	přehlednost	4	4
	vzhled	4	
	obsah	4	
	aktuálnost	4	
rychlost dodávky			2
kvalita výrobků			3
spokojenost zákazníků			3
finanční ukazatel	obrat		4
Celkem			24

Tabulka č. 14 - hodnocení společnosti Fortell

8.9 Vyhodnocení analýzy konkurence

Výsledky analýzy jsou zobrazeny v následujícím grafu. Můžeme zde vidět na jakém místě se analyzované společnosti umístily podle počtu přidělených bodů a kritéria na základě, kterých byly obodovány.

Výsledek analýzy



Graf č. 1 – výsledek analýzy konkurence

Společnost Kovoplast, v.d. se umístila v první polovině hodnocených společností, a to na krásném 3. místě. O hodně bodů, stejně jako její konkurenti, bohužel přišla firma díky absenci dalších certifikátů a udělených ocenění, kterými se můžou pochlubit někteří jejich konkurenti. Naopak velmi dobře se umístila v rychlosti zpracování dodávek a ve výbavě

strojového parku. Tyto aspekty jsou ve výsledku pro potenciálního zákazníka dle mého názoru rozhodující.

Společnost	Počet bodů
Obzor, v.d. Zlín	37
Fortell s.r.o.	24
Kovoplast v.d.	21
Letoplast, s.r.o.	18
Zelinger plast program	18
Anc components s.r.o.	17
Kastek Komponenty, s.r.o.	16
Zlín Precission	16

Tabulka č. 15 – pořadí firem dle udělených bodů

9 SWOT ANALÝZA

Zde bude provedena pouze analýza firmy Kovoplast, v.d.. Hodnoceny budou vnitřní (silné a slabé) a vnější (příležitosti a hrozby) aspekty zaměřené na lisování plastů.

S – silné stránky	W – slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Technické vybavení • Široký sortiment • Rychlé vyřizování objednávek • Přizpůsobení se potřebám zákazníka • Široká škála dodavatelů tuzemských, i zahraničních • Politika vztahů s odběrateli a dodavateli • Stabilita firmy, podložena 23 lety působení na trhu • Vlastní e-shop • Zaměstnávání osob se zdravotním postižením 	<ul style="list-style-type: none"> • Méně certifikátů oproti jiným konkurentům • 1 ocenění oproti jiným konkurentům • Marketingová propagace • Méně časté aktualizace webových stránek • Umístění firmy
O – příležitosti	T - hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Certifikace výrobků • Získání dalších ocenění • Zvětšující se potenciál trhu • Další vývoj technického vybavení 	<ul style="list-style-type: none"> • Přejít zákazníků ke konkurenci • Přejít zaměstnanců ke konkurenci • Ekonomická krize • Rozšíření služeb konkurence • Nižší ceny u konkurence

Tabulka č. 16 – SWOT analýza firmy Kovoplast, v.d.

9.1 Silné stránky

Mezi velmi silné stránky společnosti patří vybudované dlouhodobé vztahy s dodavateli, kteří jsou schopni jim poskytnout konkurenční výhodu. Mezi další silné stránky patří vstřícné jednání k potřebám zákazníka, rychlé vyřízení objednávky a záruka vysoké kvality podložená několika certifikáty. V případě nastalých reklamací ze strany zákazníka reagují profesionálně a snaží se vyřídit reklamaci kvalitně a v krátkém čase. Rozvážným krokem firmy jsou důkladné výrobní procesy, kde je kladen důraz zejména na vyhovění požadavků zákazníka, tak aby náklady zůstaly na co nejefektivnější míře. Rovněž oceňují vlastní e-shop stránky s produkty, který je efektivní, přehledný a zároveň přispívá ke zvýšení zisku společnosti. Dále bych zde vyzdvihla, že firma Kovoplast v.d. zaměstnává i osoby se zdravotním postižením. Z celkového počtu zaměstnanců tyto osoby tvoří více než 50 %.

9.2 Slabé stránky

Geografické umístění společnosti má dle mého názoru jistou nevýhodu, firma se nachází na odlehlejšího místě, stranou od většího města. Tento fakt může mít tak negativní dopad pro odběratele, při výběru výrobce plastových součástek. Mezi slabé stránky rovněž může patřit oproti jiným konkurentům získání jen 1 ocenění a vlastnictví 2 certifikátů, které mohou být brány ve srovnání s ostatními konkurenty jako standart. Dále bych zde uvedla méně časté aktualizace internetových stránek, uvítala bych zde novinky ve výrobních postupech, informace o koupi nového technického vybavení, zda se firma účastní nějakých soutěží, za která by mohla získat různá ocenění, výhled do budoucnosti, co firma chystá a plánuje, proto aby získala nové zákazníky. Dále například informace o přeškolení zaměstnanců. Oproti jiným konkurentům toto hodnotím jako velmi slabou stránku. Nutno podotknout, že celkově jsou internetové stránky firmy poutavé, přehledné a obsahují potřebné základní informace pro koncové zákazníky. Dalším záporem je nízká marketingová propagace, vzhledem k velkému množství konkurence by se na tento aspekt měla firma dle mého názoru zaměřit. Alespoň vylepšením internetových stránek, doplněním výše uvedených informací, popřípadě nějakou reklamou.

9.3 Příležitosti

Pro společnost představuje příležitost technické vybavení a vývoj výrobních procesů při lisování plastů. Novější a výkonnější stroje tak zkrátí dobu výroby, zvýší tím pádem výrobní kapacitu a jakost výsledných výrobků. Jedním z nejdůležitějších aspektů při výběru

dodavatele je jakost výrobků a s tím spojené získání certifikátů a ocenění. Je tedy příležitostí firmy na tomto zapracovat.

9.4 Hrozby

Z pohledu vysoké konkurence jen ve Zlínském kraji je třeba brát v úvahu například inovaci služeb a vylepšení strojového parku, tak aby nedošlo k přechodu stávajících zákazníků, popřípadě zaměstnanců firmy ke konkurenci. Společnost tak musí být neustále ve střehu a být schopna reagovat na snížení cen konkurence, jejich speciální akce pro zákazníky, množstevní slevy, vylepšení služeb, inovaci výrobních postupů a obměnu strojového vybavení, jelikož ztráta zákazníků by mohla mít pro firmu fatální následky. Přechod zákazníků ke konkurenci může být reakcí na nespokojenost s poskytnutými službami nebo lepší cenovou nabídkou. Tyto hrozby může nějakým způsobem firma ovlivnit, a proto je třeba na ně reagovat. Ostatní hrozby nejsou firmou ovlivnitelné – sem spadá například ekonomika krize a ekologická opatření, která se firmy těsně dotýkají

9.5 Shrnutí

Ze SWOT analýzy vyplívá, že mezi silné stránky společnosti patří vybudované dlouhodobé vztahy s dodavateli jak Tuzemskými, tak zahraničními, kteří jsou schopni jim poskytnout konkurenční výhodu. Dále vstřícné jednání k potřebám zákazníka, rychlé vyřízení objednávky a záruka vysoké kvality podložená několika certifikáty. Naopak nedostatky byly zjištěny v absenci dalších certifikátů a ocenění v porovnání s ostatními konkurenty, na které by mohli zákazníci brát zřetel. Rovněž velké mínus bylo zjištěno v neaktuálnosti internetových stránek, které hned po referencích zákazníků mají rozhodující vliv na odběratele. A v neposlední řadě v geografickém umístění společnosti. Hrozby nelze brát převážně jako závažné, ale je třeba na ně být připraven a umět reagovat.

Mezi příležitostmi lze zařadit technické vybavení a vývoj výrobních procesů při lisování plastů a reakci na potenciál trhu.

10 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

V rámci práce byly zjištěny jak nedostatky, na kterých je třeba ještě pracovat, tak i silné stránky, kterých bylo ve výsledku mnohem více než nedostatků. V této části navrhu opatření pro vylepšení postavení na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti

10.1 Propagace

Postavení firmy na trhu není dostatečně výrazné převážně díky nízké úrovni propagace. Pokud by se společnost zaměřila na své zviditelnění a dostala se tímto do podvědomí širšího spektra zákazníků, posílila by tím svou pozici na trhu. Z tohoto důvodu by se podnik měl více soustředit na propagaci svých výrobků a služeb. Formou propagace by mohlo být zaktualizování internetových stránek, popis novinek ve výrobních postupech, informace o koupi nového technického vybavení, zda se firma účastní nějakých soutěží, za která by mohla získat různá ocenění, výhled do budoucnosti, co firma chystá a plánuje, proto aby získala nové zákazníky. Dále například informace o přeškolení zaměstnanců a informace ze současného roku, tak aby potenciální zákazník věděl, že informace jsou aktuální. V rámci komunikace přes internetové stránky by mohla firma zajistit například online chat pro dotazy zákazníků, což v dnešní době je na mnoha internetových stránkách běžné.

Pro společnost by mohlo být přínosem si udělat reklamu v místním tisku, popřípadě dělat množstevní akce, což by mohlo zvýšit poptávku nových zákazníků.

10.2 Rozšíření výroby o výrobky z nových materiálů

Rozšíření výroby o výrobky z nových materiálů by mohlo pro podnik znamenat příležitost dostat nové objednávky a získat tak nové obchodní vztahy. Je třeba se nad touto možností důkladně zamyslet, udělat finanční analýzu a průzkum trhu, zda by o tyto nové materiály byl mezi odběrateli zájem.

10.3 Inovace zázemí pro zaměstnance

U stereotypní práci ve stoje je třeba brát v úvahu pracovní prostředí, v jakých podmínkách zaměstnanci pracují a zamezit tak možné únavě, která by jejich výkon zpomalovala jednotvárnou prací. Tento faktor má ve výsledku vliv na výkonu pracovníků a tím i jejich

produktivnosti. Tyto nepříznivé hodnoty je možno eliminovat vytvořením vhodného zázemí pro zaměstnance. První pomoc by mohla poskytnout ergonomická židle při práci u lisu. Tato židle musí být maximálně nastavitelná ro různých směrů, aby se přizpůsobila výšce obsluhovaného lisu a výšce zaměstnance. Je třeba brát zřetel na dlouhodobé sezení, jelikož na nich pracovníci stráví téměř celou směnu. Proto je třeba, aby byly ergonomické a podpořily tak správné držení těla.

Dalším faktorem, který by mohl ovlivnit výkonnost zaměstnanců je horko v letních měsících ve výrobních halách. Vzhledem k tomu, jaké množství tepla vychází z lisovacích strojů je třeba dbát na dodržování pitného režimu zaměstnanců, který je možné zajistit Aquabarem, kde budou mít zaměstnanci dostatek chlazených nápojů.

10.4 Dotace z EU

V dnešní době Evropská Unie umožňuje firmám čerpat dotace a tím jim tak dopomáhá ke zvýšení například výrobní kapacity a zlepšení kvality výrobků. Dotace mohou být využity na zlepšení strojového parku, inovaci výrobních postupů, či podpoře marketingových služeb. Informace o projektech jsou dostupné na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. K podání návrhu není třeba žádných nákladů, naopak z něj plyne velké množství přínosů.

ZÁVĚR

Společnost, která se nachází v rychle se rozvíjejícím odvětví zpracování plastů a má kolem sebe mnoho konkurentů, musí provádět kroky k zajištění co nejlepšího postavení na trhu, udržet si ho a přispívat k co největšímu zlepšení tohoto postavení. Je třeba proto neustále analyzovat konkurenční prostředí a konkurenceschopnost svých konkurentů. Firma musí být připravena pohotově reagovat na nastalou situaci a být tak o krok napřed před svými konkurenty.

Cílem této práce bylo zjistit postavení na trhu firmy Kovoplast, v.d.

V teoretické části práce byly na základě doporučených literárních pramenů definovány pojem konkurence, konkurenceschopnost, podnik a jeho okolí. Dále pak samotná analýza konkurence s uvedením nejčastějších metod k určení konkurenceschopnosti podniků.

V praktické části práce byla popsána společnost Kovoplast, v.d., její činnosti, dodavatelé a služby poskytované zákazníkům. Firma byla následně podrobena analýze konkurenceschopnosti v porovnání s ostatními konkurenty. Pro tuto analýzu bylo vybráno 7 největších konkurentů firmy Kovoplast, v.d., kteří byli v rámci práce rovněž představeny.

Analýza konkurentů byla provedena na základě kritérií, která mají vliv na postavení podniku na trhu. Hodnocena byla jejich technická vybavenost, kvalita výrobků, doba působení na trhu a další faktory. V této analýze se firma Kovoplast, v.d. umístila na 3. místě, a to kvůli malému počtu certifikátů a ocenění v porovnání s ostatními konkurenty, neaktuálnosti internetových stránek, které snížily celkový počet bodů. Analýza odhalila další slabé, ale i silné stránky společnosti, které byly přeneseny do SWOT analýzy.

V poslední části práce jsou uvedena doporučení pro zvýšení efektivity práce na základě, kterých by mohla firma získat lepší postavení na trhu a tím jej upevnit. Prvním doporučením je zlepšení propagace, která zahrnuje častější aktualizace internetových stránek, jež mohou přispět k získání nových zákazníků, zamyšlení se nad množstevními akcemi, popřípadě reklamou v místním tisku. Dalším doporučením je Inovace zázemí pro zaměstnance, které by mohlo přinést zvýšení produktivity zaměstnanců a tím zvýšení zisku

společnosti. Dalším doporučením bylo rozšíření výroby o výrobky z jiných materiálů což by mohlo mít přínos v získání nových potenciálních odběratelů. Jako poslední doporučení uvádím Dotace z Evropské Unie, které firma může čerpat pro zlepšení kvality služeb, obnovu strojového parku a inovaci výrobních postupů. Všechna tato doporučení by měla vést ke zlepšení postavení podniku na trhu. Zároveň jsou jen informativní a je na zvážení společnosti, jestli je v jejích možnostech je aplikovat do praxe.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DVOŘÁČEK, Jiří., SLUNČÍK Peter. *Podnikání a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s., ISBN 978-80-7400-224-3
- [2] SYNEK, Miloslav., KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3
- [3] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 1999. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-228-4.
- [4] ŠIMAN, Josef., PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2010, 192 s., ISBN 978-80-7400-117-8
- [5] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 246 s. ISBN 80-247-1911-5.
- [6] SEDLÁČKOVÁ, Helena., BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2 přeprac. a dopl. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav., VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [8] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [9] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- [10] VODÁČEK, Leo. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-726-1099-6.
- [11] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [12] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

- [13] SLANÝ, Antonín. *Konkurenceschopnost české ekonomiky: (vývojové trendy)*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4157-9.
- [14] SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza. 2.* přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, ISBN 80-7179-267-1.
- [15] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavel, ŠULEŘ, Oldřich. Management. Praha: Computer Press, 2006, 724 s., ISBN 80-251-0396-X

Internetové zdroje:

- [16] Kovoplast v.d. Firma Kovoplast, v.d. se v roce 2016 zařadila mezi 100 nejlepších Českých firem [online]. 2013 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: www.kovoplast.vd.cz
- [17] Kovoplast v.d. Kontrola kvality výrobků [online]. 2013 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: www.kovoplast.vd.cz
- [18] Kovoplast v.d. Kooperace, výrobní spolupráce [online]. 2013 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.kovoplastvd.cz/kooperace.html>
- [19] Kovoplast v.d. Vstříkolisovna, vstříkování plastů, plastové díly pro automotive [online]. 2013 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.kovoplastvd.cz/vstrikolisovna-vstrikovani-plasty.html>
- [20] ZELINGER plast program. Úvodní stránka. [online]. [2017-05-02]. Dostupné z: www.zelinger.cz/
- [21] Ancc Components s.r.o. O společnosti ANC [online]. 2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.anccomponents.cz/profil/>
- [22] OBZOR, výrobní družstvo Zlín. [online]. [2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.obzor.cz/> Sekce 06000. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2010. [online]. 2017-05-02, [2017-05-02]. Dostupné z <http://www.mpo.cz/dokument102273.html>
- [23] KASTEK komponenty s.r.o. © 2004 – 2011. Kastek komponenty: Český výrobce technických výlisků a obuvnických komponentů. [online]. [2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.kastek.eu/>

- [24] Letoplast s.r.o.: Součást mezinárodní skupiny LEFEVERE Group. Vstřikování plastů, lakování a montáž pro automotive, lékařský průmysl, TV, audio [online]. 2015 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.letoplast.cz/cz/letoplast-onas.html>
- [25] Zlín Precision s.r.o. Výroba technických plastových dílů vstřikováním [online]. 2018 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.zlin-precision.cz/>
- [26] Fortell s.r.o. O společnosti [online]. 2015 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.fortell.cz/o-spolecnosti>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek č. 1 – Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.....</i>	<i>17</i>
<i>Obrázek č. 2 – Porterovy generické strategie.....</i>	<i>28</i>
<i>Obrázek č. 3 – PDCA cyklus.....</i>	<i>33</i>
<i>Obrázek č 4. – výrobní proces.....</i>	<i>35</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka č. 1 – hodnocení technické vybavenosti podniku</i>	38
<i>Tabulka č. 2 – hodnocení délky působení na trhu.....</i>	38
<i>Tabulka č. 3 – hodnocení internetových stránek</i>	39
<i>Tabulka č. 4 – rychlost dodání zboží</i>	40
<i>Tabulka č. 5 – hodnocení spokojenosti zákazníků</i>	40
<i>Tabulka č. 6 – hodnocení obrátu podniku</i>	41
<i>Tabulka č. 7 – hodnocení společnosti Kovoplast v.d.</i>	43
<i>Tabulka č. 8 – hodnocení společnosti Zelinger plast program.....</i>	44
<i>Tabulka č. 9 – hodnocení společnosti Anc Components s.r.o.....</i>	45
<i>Tabulka č. 10 - hodnocení společnosti Obzor, v.d. Zlín</i>	47
<i>Tabulka č. 11 - hodnocení společnosti Kastek Komponenty, s.r.o.</i>	48
<i>Tabulka č. 12 - hodnocení společnosti Letoplast, s.r.o.</i>	49
<i>Tabulka č. 13 - hodnocení společnosti Zlín Preccision</i>	50
<i>Tabulka č. 14 - hodnocení společnosti Fortell</i>	51
<i>Tabulka č. 15 – pořadí firem dle udělených bodů.....</i>	53
<i>Tabulka č. 16 – SWOT analýza firmy Kovoplast, v.d.</i>	54

SEZNAM PŘÍLOH

P I Seznam dodavatelů

P II Ocenění

P III Seznam konkurentů

PŘÍLOHA P I: SEZNAM DODAVATELŮ

Přehled nejvýznamějších dodavatelů

Tuzemsko:			Zahraniční:		
ALBIS			ARCELOR MITTAL		
ALFUN			VERNAY		
CENTROPOL / PRE			FBS/Défi Plast		
CZFP					
DAVI STEEL			RADICI		
EVSON			TI AUTOMOTIVE D		
HANON			Gumet - PL		
HK METALEX			SEEBERGER		
ITW Pronovia			Meusburger		
KASKO					
LUVE-PLAST					
METALIMEX					
MONTAN					
VOZÁR - autodoprava					
POLYMER INST.					
RADKA					
RESINEX					
SUN TECHEM					

PŘÍLOHA P II: SEZNAM KONKURENTŮ

Plasty:

Obzor, Kasko, Zálesí, Irida, Zlín Precision, Fremach, Plastika, Greiner, Gumotex, Moniplast Group, Letoplast, Teknia, Metalplast, SKD Bojkovice, WMW, Čegan, Zelinger plast, Kastek komponenty,

Kovo:

Metalplast, Wintter, Klein Automotive, Zeveta Bojkovice, Anc Components, Tryon, Obzor Zlín, Rostra, Fortell, Prutex Hluk, Kalina.

PŘÍLOHA P III: OCENĚNÍ

