

Analýza konkurenceschopnosti závodu Obaly pro firmu Zálesí a. s.

Hana Kratochvilová

Bakalářská práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana KRATOCHVILOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti závodu Obaly pro firmu Zálesí, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod – stanovení cíle

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zabývající se problematikou konkurence.

II. Praktická část

- Provedte analýzu konkurenceschopnosti závodu Obaly ve firmě Zálesí, a. s.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte doporučení pro závod Obaly ve firmě Zálesí, a. s.

Závěr – vyhodnocení

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti I. 1. vyd. Praha: RADIX, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7
- [2] JIRÁSEK, J., A. Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu. 1. vyd. Praha: Professional, 2002. ISBN 80-86419-11-8
- [3] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3
- [4] KEŘKOVSKÝ, M. Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-7179-885-1
- [5] KOTLER, P. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-010-4

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dobroslav Němec**
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
Datum zadání bakalářské práce: **17. března 2008**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2008**

Ve Zlíně dne 14. března 2008



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan



doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Ve své bakalářské práci, která má název Analýza konkurenceschopnosti závodu Obaly pro firmu Zálesí a. s., bych chtěla poukázat především na stále rostoucí význam pojmu konkurenceschopnost v dnešním globalizovaném světě. Práce se tímto tématem zabývá nejdříve na teoretické úrovni, která shrnuje některé poznatky o dané problematice z prostudované literatury. Praktická část práce je zaměřena na prozkoumání současné situace závodu Obaly z pohledu konkurenceschopnosti, její následné zhodnocení a v neposlední řadě také na návrh závěrečných doporučení.

Klíčová slova: konkurence, trh, podnik, zákazníci

ABSTRACT

In my bachelor thesis, which name is The Competition Analysis of the Plant Obaly for the Joint Stock Company Zálesí a. s., I would like to mainly refer to a growing importance of the competition in today's global world. The theoretical part summarizes some knowledge about this problem from literature. The practical part is intent on exploring of the present situation of The Plant Obaly, its following evaluation and finally suggestion of closing recommendations.

Keywords: competition, market, enterprise, customers

Mé poděkování patří vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Dobroslavu Němcovi za jeho vstřícný přístup, trpělivost a čas a především za cenné rady, připomínky a doporučení.

Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Jiřímu Kadlčíkovi, řediteli závodu Obaly, za množství informací, které jsem ke zpracování své bakalářské práce využila, za jeho ochotu a čas.

„Trhy jsou plné velryb, barakud, žraloků a malých rybek. V takových vodách máte na vybranou: buď si někoho dáte k obědu, nebo sami jako oběd posloužíte.“ [5]

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 GLOBÁLNÍ TRH – KONEC MASOVÉHO TRHU	10
1.1 Co VYŽADUJE DNEŠNÍ SVĚT OD PODNIKŮ	10
2 KONKURENCE	12
2.1 KONKURENTI.....	12
2.2 Co PODNIK O SVÝCH KONKURENTECH POTŘEBUJE VĚDĚT?	13
2.3 ZPŮSOBY, KTERÝMI PODNIKY ZÍSKÁVAJÍ INFORMACE O KONKURENCI	13
2.4 DOKONALÁ A NEDOKONALÁ KONKURENCE	14
2.5 KONKURENCESCHOPNOST	15
2.6 KONKURENČNÍ STRATEGIE	16
2.7 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	16
2.8 PORTEROVO SCHÉMA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	17
3 BCG ANALÝZA	21
4 SWOT ANALÝZA	23
II PRAKTICKÁ ČÁST	24
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	25
5.1 CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH ZÁVODŮ	26
5.1.1 Závod Obaly	26
5.1.2 Závod Plasty	26
5.1.3 Závod Kovo.....	26
5.1.4 Závod Hotely.....	27
5.1.5 Obchodní závod	27
5.1.6 Závod Agro	27
5.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	28
5.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	29
5.4 HISTORIE SPOLEČNOSTI	30
5.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	31
6 ZÁVOD OBALY	32
6.1 MATERIÁL	32
6.2 ROZLIŠENÍ DRUHU TUB PODLE POUŽITÉHO TYPU LAMINÁTOVÉ FÓLIE	34
6.2.1 Tuby z pětivrstvé fólie s hliníkovou bariérou (ABL).....	34
6.2.2 Tuby z pětivrstvé fólie s EVOH bariérou – celoplast (PBL).....	34
6.3 VÝROBA	35
6.3.1 Finální výrobek.....	36
6.3.2 Kooperace.....	36

6.3.3	Ceny	36
6.4	ODBĚRATELÉ.....	36
6.5	KONKURENTI.....	38
6.6	VÝVOZ	38
6.7	POČÍTAČOVÝ SYSTÉM.....	39
6.8	CERTIFIKACE	39
6.9	BCG ANALÝZA.....	40
6.10	SWOT ANALÝZA.....	41
7	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY	42
8	NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI FIRMY	43
	ZÁVĚR	45
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	46
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	48
	SEZNAM OBRÁZKŮ	49
	SEZNAM TABULEK.....	50
	SEZNAM PŘÍLOH.....	51

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci na téma Analýza konkurenceschopnosti jsem si vybrala luhačovickou akciovou společnost Zálesí. Téma konkurenceschopnosti firem je v současné době propojeného globálního trhu a bezcelního prostoru Evropské unie mimořádně aktuální a každá firma se musí buď přizpůsobit nebo postupně zanikne.

Vzhledem k tomu, že společnost podniká v několika výrobních oborech a také ve službách, je záběr jejích činností velice rozsáhlý. Proto jsem se, po konzultacích s odbornými pracovníky firmy, rozhodla zaměřit pozornost speciálně na analýzu pouze jednoho z jejích závodů, a to závodu Obaly, v němž vedení firmy spatřuje největší problémy.

Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována jako literární rešerše, která je zaměřena především na význam konkurenční schopnosti firem. Dále se zabývá informacemi, které by každá firma o svých konkurentech měla mít k dispozici, kde tyto informace získat, jaké jsou typy konkurentů, co je to konkurenční výhoda a jak ji lze získat.

Praktická část se zabývá charakteristikou společnosti a jejích jednotlivých závodů, především pak samotným závodem Obaly, popisem jeho výrobků, přehledem jeho odběratelů a nejvýznamnějších konkurentů. Činnost závodu Obaly spočívá ve výrobě laminátových tub, se kterými denně jako spotřebitelé přicházíme do styku. Jedná se například o tuby od zubních past a různých kosmetických a farmaceutických přípravků. Většina konkurentů tohoto závodu se nachází mimo Českou republiku. V samotném Česku tato výroba téměř žádnou konkurenci nemá. Vzhledem k výše zmíněnému globálnímu charakteru současné konkurence a charakteru výroby (jedná se o drobné, lehce přepravitelné finální výrobky) tato okolnost však nehraje téměř žádnou roli. Je proto nutné, aby si firma uvědomovala neustálou hrozbu jak stávajících tak i potenciálních konkurentů a permanentně připravovala opatření pro zvýšení své efektivnosti.

Cílem mé práce je analyzovat současnou situaci závodu Obaly z pohledu konkurenceschopnosti, získané poznatky vyhodnotit a navrhnout některá opatření, která by pro závod mohla být užitečná.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 GLOBÁLNÍ TRH – KONEC MASOVÉHO TRHU

Proces postupné globalizace byl umožněn technologickou a informační revolucí, která poskytla základní technickou infrastrukturu pro chod globální ekonomiky.

Začíná boj o trh, boj o zákazníka. Zákazník je náročnější, požaduje vyšší kvalitu výrobků a služeb za stejnou nebo nižší cenu, a to v reálném čase. Konkurence roste závratným tempem, v současné době se již hovoří o hyperkonkurenci. Na globálním trhu vznikají nové metody a způsoby konkurenčního boje. Jako podpora pro tuto válku na globálním trhu jsou využívány především IS/IT, které měly rozhodující vliv na pád masového trhu. Podnikání probíhá v reálném čase tedy i řízení musí probíhat v reálném čase. Základním impulsem jsou změny, ke kterým už neodvratně došlo a na které je nezbytné okamžitě reagovat.

Globální konkurence je charakteristická:

- Velmi tvrdou konkurencí kvalitních produktů a služeb.
- Velmi tvrdou cenovou konkurencí.
- Větším množstvím konkurentů na trhu.
- Vstupem nových konkurentů na trh.
- Diversifikací nabídky (výroba v malých dávkách podle požadavků zákazníků).
- Zkrácením doby životnosti výrobků.
- Krátkými dodacími lhůtami.

Aby podnik mohl úspěšně vstoupit a především setrvat na globálním trhu, musí splnit dva základní předpoklady:

- Vysoká produktivita.
- Nízké náklady. [15]

1.1 Co vyžaduje dnešní svět od podniků

V posledních letech značně stouply požadavky na podnikání. Faktory, jako jsou rychlé technologické změny, vysoká nasycenost trhu, stoupající požadavky spotřebitelů a zvyšující se nároky na ochranu životního prostředí, jsou jen několika příklady dynamiky národních

a mezinárodních trhů. Faktory ovlivňující obchod a podnikání se navíc neustále mění, a to velmi rychle.

Mění se podnikatelské prostředí můžeme popsat následovně:

- Životní cyklus výrobků se progresivně snižuje.
- Technické inovace musí být integrovány do nových výrobků v kratších intervalech. Rychlost technického vývoje i výroby je základní podmínkou pro úspěch. Inovace, jako jedna z nejsilnějších zbraní pro dosažení zisku, musí být doprovázena schopností redukovat čas pro zavedení produktu na trh na minimum.
- Vzrůstají nároky spotřebitelů, které musí být uspokojeny kvalitnějšími produkty a službami. Nejdůležitějšími aspekty jakosti se stávají vedle těch základních i další prostředky pro dosažení zákaznickovy spokojenosti- výjimečnost výrobku, ultrakrátké termíny dodávek, vyšší úroveň citlivosti k životnímu prostředí apod.

Na přelomu 20. století se očekává, že se vzrůstajícím vlivem ekologických faktorů, politického vývoje, tendencí v technologii a informatice, sociálních a společenských změn budou úspěšné ty podniky, které prokáží zvýšenou schopnost reagovat na globalizaci, rychle se měnící požadavky trhu i na legislativní omezování (např. v oblasti ochrany životního prostředí) formou tržně orientovaných variant svých produktů a výrobních resp. logistických systémů.

Požadavky, které byly vždy vysoké, jsou nyní díky národní a mezinárodní konkurenci i legislativě ještě vyšší. Jejich převážná část i problémy, které z nich vyplývají, však nejsou úplně nové. Co je nového, jsou přístupy a metody jak tyto požadavky splnit a následné problémy vyřešit. [14]

2 KONKURENCE

Každý podnik má své konkurenty. I kdyby existovala pouze jedna jediná letecká společnost, musela by se obávat konkurence vlakové dopravy, autobusů, aut, kol a dokonce i lidí, kteří chodí pěšky. Čím je podnik úspěšnější, tím více konkurentů bude přitahovat. Dobří konkurenti jsou požehnáním, jsou jako dobří učitelé, kteří rozšiřují naše obzory a posilují naše schopnosti. Průměrní konkurenti jsou jako obtížný hmyz a špatní konkurenti představují trest. Podnik by nikdy neměl své konkurenty ignorovat, měl by být ve střehu. V krátkodobém horizontu jsou nejnebezpečnější ti konkurenti, kteří se podniku nejvíce podobají. Zákazníci nedokáží rozeznat, v čem je rozdíl, podnik se jim bude plést s jinými. Takže se musí odlišovat, odlišovat a ještě jednou odlišovat. Sledovat konkurenci je důležité, sledovat zákazníky je ještě důležitější. O výsledku války rozhodnou zákazníci, ne konkurenti. [5]

2.1 Konkurenti

Nejbezprostřednějším konkurentem podniku je ten, který se mu nejvíce podobá. Takový konkurent bude prodávat stejnému cílovému trhu a bude používat stejný marketingový mix. Dominantní konkurent je takový konkurent, který vítězí v neúměrném počtu nabídek, usilují-li oba podniky o stejné zakázky. Jestliže však konkurent ve většině případů vzájemného soupeření o stejnou zakázku prohrává, je konkurentem podřízeným. Největší pozor si podnik musí dávat na konkurenta, jehož nabídky jsou úspěšné nejčastěji. Podniky musí sledovat i vzdálenější konkurenty, kteří jsou potenciálně nebezpeční. Je pravděpodobnější, že podnik pohrbí nějaké nová technologie než jeho existující konkurenti. Hlavní hrozbou pro každý podnik nejsou jeho současní konkurenti, ale jeho konkurenti potenciální. [6]

Bartes rozlišuje tyto typy konkurentů podle způsobu, jakým reagují:

- *laxní konkurent* – vyznačuje se značně pomalými reakcemi na činnost konkurence, nutné zjistit důvody této netečnosti
- *vybíravý konkurent* – reaguje pouze na některé útoky, jiných útoků si nevšímá, nutné poznat jeho „klíč“
- *tygr* – reaguje velmi rychle a tvrdě, je zvyklý bojovat vždy až do konce
- *scholastický konkurent* – na útok reaguje nahodile, jeho jednání nelze předvídat [1]

2.2 Co podnik o svých konkurentech potřebuje vědět?

Podniky potřebují mít přesné informace o svých konkurentech. Potřebují znát jejich cíle, strategie, přednosti a slabiny a obvyklé vzorce jejich reakcí.

Podle Kotlera by si podniky měly zodpovědět především tyto otázky:

Cíle

- Orientuje se daný konkurent na dosahování momentálních zisků? Zvyšování svého tržního podílu? Technologické vedoucí postavení?
- Zajímá se daný konkurent spíše o agresivní průlom do našeho teritoria nebo o pouhé soužití?

Strategie

- Jakými metodami se konkurent snaží zvítězit? Snižováním cen? Zvyšováním jakosti? Zlepšováním služeb? Snižováním nákladů?
- Jsou opatření, která konkurent přijímá, v zásadě krátkodobého nebo dlouhodobého charakteru?

Přednosti a slabiny

- Jaké jsou konkurentovy největší přednosti v porovnání s námi?
- Jaké jsou konkurentovy hlavní slabiny, jichž můžeme využít?

Obvyklé vzorce reakcí

- Jak bude konkurent reagovat, zvýšíme-li svou cenu? Snížíme-li svou cenu?
- Jak bude konkurent reagovat, zvýšíme-li výrazně svůj rozpočet na reklamu nebo množství svých prodejců? [6]

2.3 Způsoby, kterými podniky získávají informace o konkurenci

1. Pročítají noviny, časopisy a jiné tištěné materiály, sledují konkurenční reklamy, obaly konkurenčního zboží a projevy konkurence.
2. Studují webové stránky konkurentů, které mohou obsahovat podrobné informace o produktech a cenách, informace o nových produktech, podnikových strategiích a hodnotách, podrobné seznamy pracovních funkcí, podnikovou organizační strukturu.

ru a informace o lokalitách, v nichž podnik působí, o jeho provozovnách, distributorech a servisních střediscích.

3. Přetahují k sobě od konkrétních konkurentů lidi, kteří jim pomohou poznat konkurentův způsob myšlení, jeho pravděpodobné iniciativy a reakce.
4. Mezi pracovníky prodeje a prostředníky provádějí průzkumy, zjišťující jejich dojmy z konkrétního konkurenta a zkušenosti s ním.
5. Hovoří se zákazníky, překupníky, dodavateli a konzultanty a provádějí tak benchmarking konkurentovy výkonnosti. Mohou také „potají“ využít nějaké konkurenční nabídky nebo kupují konkurenční produkty a podrobují je reverznímu engineeringu. [6]

2.4 Dokonalá a nedokonalá konkurence

Trh dokonalé konkurence je charakterizován jako trh, na němž žádná firma ani spotřebitel nedosahují takové velikosti, aby mohli sami ovlivnit tržní cenu.

Předpokládá se, že:

- na dokonale konkurenčním trhu existuje velký počet firem, z nichž každá zaujímá na trhu pouze zanedbatelný podíl,
- všechny tyto firmy vyrábějí homogenní produkt (spotřebitel nevnímá rozdíly mezi výrobky jednotlivých výrobců) pomocí identických výrobních procesů,
- firmy mají k dispozici dokonalé informace o situaci na trhu a z hlediska svých marketingových a obchodních rozhodování jsou na sobě nezávislé (aktivity určité firmy nejsou ovlivňovány aktivitami ostatních firem),
- platí podmínka volného vstupu do odvětví, což znamená, že další firmy mohou do odvětví snadno vstoupit (případně z něho i vystoupit), pozorují-li, že zde mohou vytvářet větší zisk. [3]

Označení nedokonalá konkurence se používá pro tržní struktury, které nelze považovat za konkurenci dokonalou. Na rozdíl od dokonalé konkurence určuje v nedokonalé konkurenci díky své zvláštní pozici výrobce cenu v tom smyslu, že zákazníci ji buď akceptují, nebo sníží odpovídajícím způsobem spotřebu. Jinak řečeno poptávka po zboží nedokonalého konkurenta s rostoucí cenou klesá.

Formy nedokonalé konkurence:

- *monopol*, kdy jediný výrobce na trhu může díky svému výjimečnému postavení určovat množství i cenu nabízeného zboží (je-li mu to dovoleno státem)
- *oligopol*, kdy na trhu působí relativně malý počet firem
- *monopolistická konkurence*, při níž sice na daném trhu existuje velký počet výrobců, ale jejich výrobky jsou diferencované (rozdílné z hlediska vnímání spotřebitelem)

Zohlednění toho, zda firma podniká v prostředí bližším spíše dokonalé, či spíše nedokonalé konkurenci, je velmi důležité zejména při formulování marketingové a cenové strategie (monopol inkasuje tzv. monopolní zisk) a strategie technického rozvoje (např. monopolní konkurent musí být neustále v čele technického rozvoje, jinak si svou diferencovanou pozici neudrží). [4]

2.5 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost vypovídá o tom, nakolik efektivní je podnik na trhu, ve srovnání s ostatními podniky, jež nabízejí podobné výrobky nebo služby. Aby podnik mohl na trhu dosáhnout své cíle, musí být konkurenceschopný, musí soutěžit v mnoha různých disciplínách. [2] Konkurenceschopnost je pojem dynamický. Podmínky, za kterých je konkurenceschopnosti dosahováno, se stále vyvíjejí a mění. Aby bylo konkurenceschopnosti dosahováno musí se měnit i organizace a řízení podniku. Konkurenceschopný podnik musí být vždy na úrovni doby, resp. v předstihu. [9]

Klíčovými pojmy jsou:

Cena – částka, kterou musí zákazník zaplatit za výrobek nebo službu. Jestliže jsou všechny faktory rozhodování podobné, zákazník si vybere levnější výrobek.

Kvalita – shoda, nakolik výrobek nebo služba podle zákazníka slouží svému účelu. Souvisí s mnoha hledisky, např. s použitými materiály, vykonanou prací nebo vzhledem.

Odlišnost nabízených výrobků a služeb – týká se specifických rysů jako např. vzhledu, nákladů provozu, snadné obsluhy, rozmístění ovládacích prvků, záruky atd. Odlišnost je příčinou preference našeho výrobku před konkurenčním a důvodem, proč zaplatit.

Pružnost – schopnost reagovat na změny. Na trhu uspěje ten výrobce, který na změny čeká a rychle jich využije ve svůj prospěch.

Krátká průběžná doba trvání – znamená být připraven rychleji než konkurent, být schopen dát zákazníkovi rychleji co potřebuje. Schopnost přicházet na trh neustále s novými výrobky a službami. [2]

2.6 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie je chápána jako sled činností a přístupů, který má při správné realizaci firmě zabezpečit větší pravděpodobnost úspěchu v dosažení vytyčených cílů v daném marketingovém prostředí a v daném okamžiku. [1] Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje. Má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví. Základem pro volbu konkurenční strategie jsou dvě ústřední otázky:

- přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti
- konkurenční postavení firmy uvnitř daného odvětví

Obě tyto otázky jsou dynamické. Odvětví se v průběhu času stávají více či méně přitažlivými a konkurenční postavení odráží nikdy nekončící bitvu mezi konkurenty.

Jak přitažlivost odvětví, tak konkurenční postavení, může podnik spoluutvářet, a to je právě to, co činí výběr konkurenční strategie náročným. Zatímco přitažlivost odvětví je zčásti odrazem faktorů, které může podnik jen málo ovlivňovat, konkurenční strategie má značnou schopnost učinit určité odvětví více či méně přitažlivým. Zároveň může podnik svou volbou strategie jasně zlepšit nebo zhoršit své postavení uvnitř daného odvětví. Konkurenční strategie tedy nejen odpovídá danému prostředí, ale snaží se také toto prostředí utvářet ve prospěch podniku. [8]

2.7 Konkurenční výhoda

Mít konkurenční výhodu je stejné jako mít střelnou zbraň v souboji, kde ostatní mají pouze nože. Stále více platí, že podnik si zajišťuje úspěch nikoli jednou jedinou výhodou, ale spíše postupným vrstvením jedné výhody na druhou. Podniky si mohou vybudovat konkurenční

renční výhodu v mnoha různých oblastech. Může jít o mimořádnou jakost, rychlost, bezpečnost, poskytování služeb, design nebo spolehlivost ve spojení s nižšími náklady, nižší cenou atd. Dobrý podnik bude mít v zásobě soubor několika výhod, které se vzájemně posilují a vztahují se k jedné základní myšlence. Důležité je si uvědomit, že konkurenční výhody jsou relativní, ne absolutní. [5]

Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co jsou kupující ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.

Existují dva základní typy konkurenční výhody:

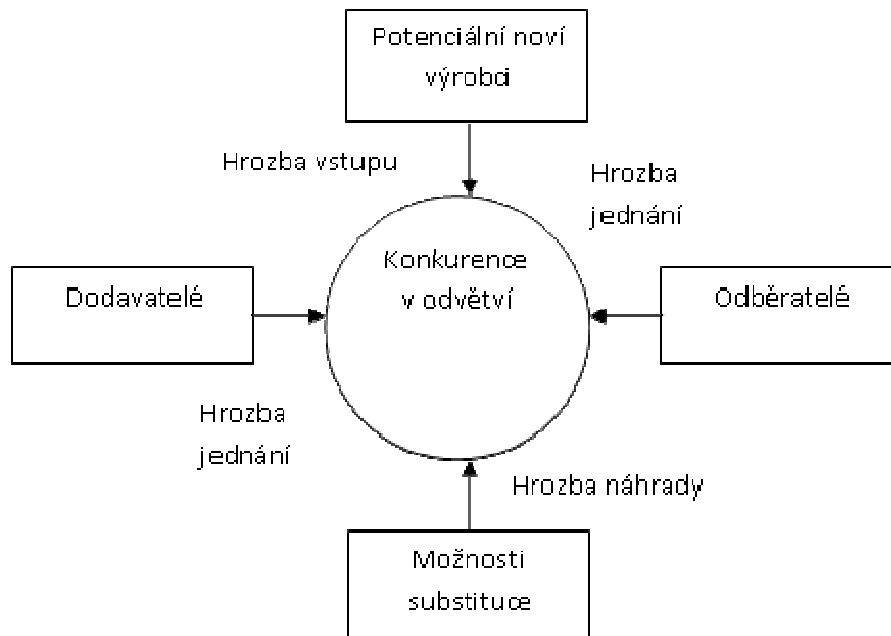
- vůdčí postavení v nízkých nákladech
- diferenciací (schopnost odlišit se od ostatních konkurentů)

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 v daném odvětví:

- vůdčí postavení v nízkých nákladech
- diferenciací
- fokus [8]

2.8 Porterovo schéma pěti konkurenčních sil

V kterémkoli odvětví, ať domácím nebo mezinárodním, ať vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů, kterými jsou: vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo služeb (jež nahradí dosavadní), dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty. Těchto pět faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což jsou rozhodující složky pro návratnost investic. [8]



Obr. 1. Konkurenční síly v pojetí M. E. Portera [13]

Konkurenční síly působí souběžně a mohou mít v různé době různou intenzitu. Jsou silně závislé na konkrétním charakteru jednotlivých podnikatelských oblastí.

1. Konkurence v rámci uvažované podnikatelské oblasti (odvětví)

Jde o soutěžení mezi výrobci stejných nebo funkčně podobných výrobků a služeb. Za podstatné se obvykle považují tyto faktory:

- rozsah a atraktivnost příležitostí, které v dané podnikatelské oblasti existují
- počet a ekonomické charakteristiky jednotlivých konkurentů (kapitálová síla, rozsah podnikání, tradice výrobce, resp. jeho značky, možnosti a kvalita marketingu,...)
- hodnotové ukazatele jimi dodávaných výrobků a služeb (kvalita, náklady/ceny, poskytované služby doprovázející výrobek, inovační úroveň,...)
- náklady spojené s nezbytným rozvojem výrobků a služeb

- skladba nákladů na uvažované výrobky a služby, náklady spojené se změnami či nezbytnou modernizací dosavadní výroby a oběhu, využití dosavadních kapacit výroby

2. Konkurence dodavatelů

Na jedné straně jsou dodavatelé považováni za spolupracující organizační jednotky, na straně druhé však působí i jako konkurence. Dodavatelé totiž pochopitelně usilují získat ze své spolupráce výhody, a to i na úkor svých odběratelů. Hodnotí se:

- hodnotové parametry dodávaných výrobků, surovin, materiálů, energií a služeb (kvalita, náklady/ceny, poskytované služby doprovázející výrobek, čas dodávek/průběžné doby dodávek,...)
- konkurenční podmínky („atmosféra“) v dané podnikatelské oblasti (počet dalších potenciálních dodavatelů a podmínky technicko-obchodních vztahů, které nabízejí)
- možnost náhrady jiným zákazníkem
- závislost dodavatele na odběru jeho výrobků odběratelem, resp. důležitost tohoto vztahu pro podnikatelské přežití a prosperitu dodavatele
- vzdálenost dodavatele, výhodnost či nevýhodnost logistických podmínek pro dodávky k odběrateli
- schopnost dodavatele rychle a spolehlivě reagovat na měnící se podmínky odběratele

3. Konkurence odběratelů

Na jedné straně jsou odběratelé spolupracující jednotky, na druhé straně jde o partnery, jejichž podnikatelským zájmem je hospodárnost nákupu, především pak zajištění požadovaných parametrů výrobků a služeb za nízké ceny. Podstatné vlivy:

- hodnotové parametry, které kupující vůči prodávajícímu kladou na dodávané výrobky a služby
- konkurenční podmínky v dané podnikatelské oblasti
- možnost přechodu kupujícího k jinému dodavateli
- závislost na odběru dodávek kupujícím

- vzájemná vzdálenost v porovnání s výhodností či nevýhodností logistických podmínek dalších potenciálních dodavatelů
- schopnost rychle a spolehlivě reagovat na měnící se podmínky kupujícího

4. Potenciální noví konkurenti, kteří hrozí vstupem na trh

- inovační úroveň výrobků a služeb, se kterými noví konkurenti hodlají vstoupit na trh
- míra zajištění přechodu do nové oblasti podnikání
- kvalita managementu
- míra a způsob zajištění infrastruktury dodavatelských vztahů

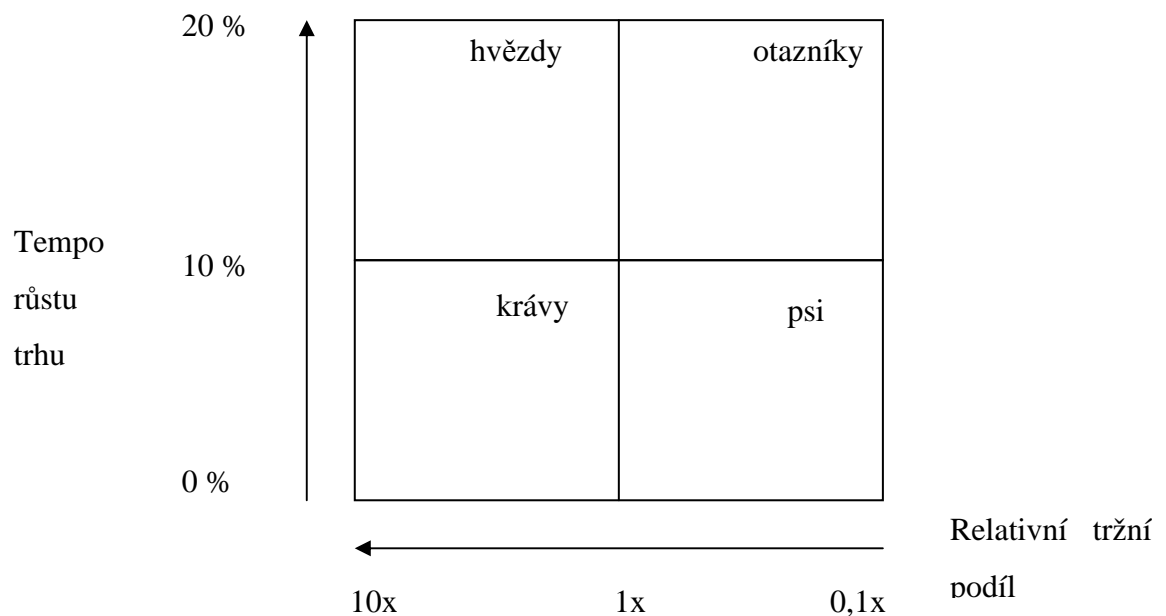
5. Vznik nových konkurentů, kteří dokáží nahradit dosavadní prodávané výrobky a služby svých protivníků na trhu novými substituty. Podstatnými vlivy jsou:

- rozdíl v inovační úrovni a hodnotových parametrech, které nové výrobky a služby mohou přinést
- vstup na nový trh vyžaduje pracné vytvoření nových distribučních sítí, pozice značky, rozsáhlého a nákladného marketingu
- zamyšlení, zda proklamovaný substitut není jen sondou, která sleduje jiné cíle [13]

3 BCG ANALÝZA

Portfoliová matice růst – podíl neboli analýza BCG (tuto analýzu poprvé použila poradenská firma Boston Consulting Group) je jedna z nejpoužívanějších analýz. [11] Výrobky jsou umisťovány do grafu vymezeného dvěma osami, z nichž jedna vyjadřuje tržní podíl (firma porovnává, kolikrát má větší podíl na trhu než největší konkurent), druhá tempo růstu podílu na trhu. Podle umístění v jednotlivých kvadrantech dostávají výrobky charakteristické názvy, a to:

- ❖ otazníky (question marks) – výrobky rychle přijímané trhem, ale s malým podílem (výrobky nejasné)
- ❖ hvězdy (stars) – výrobky s vysokým tempem růstu i podílem na trhu
- ❖ dojné krávy (cash cows) – výrobky s vysokým podílem na trhu, ale perspektivně slabé
- ❖ bídní psi (dogs) – výrobky mající malý podíl na trhu a bez perspektivy [12]



Obr. 2. Matice růst - podíl – BCG analýza [11]

Obecně jde tedy o toto členění výrobků:

- ❖ Výrobky, u kterých zatím neznáme jejich plné uplatnění.
- ❖ Výrobky výhodné jak z hlediska trhu, tak podniku.
- ❖ Výrobky z hlediska podniku do určité doby výhodné, perspektivně pro trh nikoli.
- ❖ Výrobky nevýhodné jak z hlediska trhu, tak podniku. [12]

4 SWOT ANALÝZA

SWOT je zkratkou slov z angličtiny: Strengths (přednosti - silné stránky), Weaknesses (nedostatky - slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). [7] Jedná se o další velmi používanou analýzu, která sestává z analýzy vnitřního prostředí organizace (silné a slabé stránky) a z analýzy okolí (příležitosti a hrozby). [11] Díky ní dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. [10]

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. [7]

V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. Tyto synergie pak vzápětí mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy. [10]

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

Obr. 3. SWOT analýza a strategie [10]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost Zálesí a. s. má na českém trhu již dlouholetou tradici. Je to soukromá společnost se stoprocentní účastí českého kapitálu podnikající v několika výrobních oborech a také ve službách.



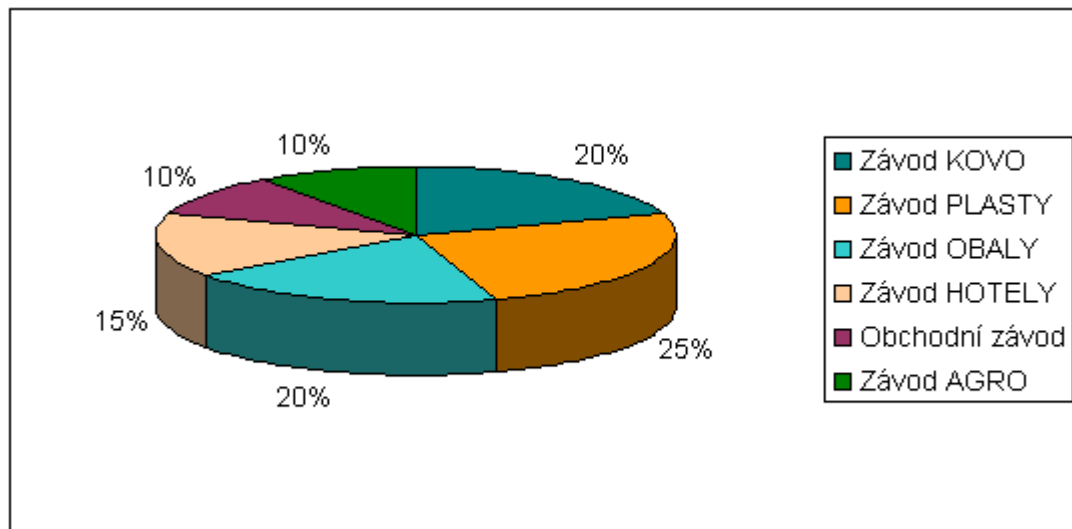
Obr. 4. Hlavní sídlo společnosti Zálesí a. s. [16]



Obr. 5. Logo společnosti [16]

Společnost je rozdělena do šesti závodů:

- závod Plasty
- závod Obaly
- závod Kovo
- závod Hotely
- Obchodní závod
- závod Agro



Obr. 6. Podíl jednotlivých závodů na celkových tržbách [vlastní zpracování]

5.1 Charakteristika jednotlivých závodů

5.1.1 Závod Obaly

Závod Obaly se zabývá výrobou laminátových tub pro kosmetický, farmaceutický a potravinářský průmysl. Součástí této výroby je i zpracování grafického návrhu tuby a potisk laminátové folie a etiket.

5.1.2 Závod Plasty

Další oblastí je výroba plastových vylisků vstřikováním. Specializací tohoto oboru je výroba uzávěrů na tuby a láhve a dále výroba technických vylisků pro automobilový průmysl. Neodmyslitelnou součástí plastikářské výroby je výroba vstřikovacích forem. Ve vlastní nástrojárně pracovníci navrhnu tvar a geometrii výrobku, zpracují výrobní dokumentaci, formu vyrobí a odzkoušejí.

5.1.3 Závod Kovo

Dlouhodobou tradici má ve firmě strojírenská výroba. Spolupráce s významnými tuzemskými podniky přinesla postupný rozvoj této činnosti na dnešní vysokou technickou úroveň. Výroba probíhá na vysoce výkonných automatech a na CNC obráběcích strojích.

5.1.4 Závod Hotely

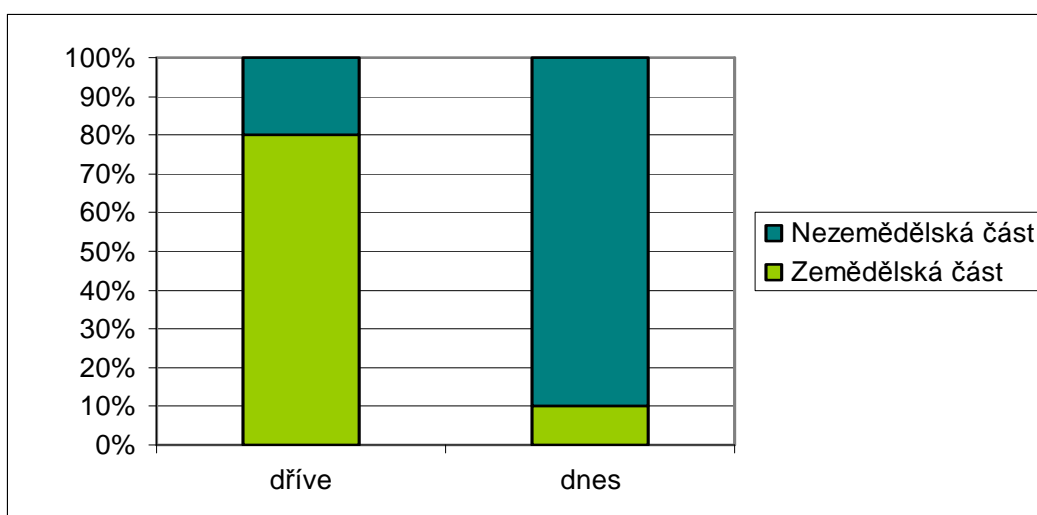
Společnost se zabývá také službami v oblasti cestovního ruchu. V lázeňském městě Luhačovice provozuje dva tříhvězdičkové hotely - hotel Zálesí a hotel Pohoda.

5.1.5 Obchodní závod

Obchodní závod má na starosti prodej zemědělských strojů (traktory Zetor, čelní nakladače, stroje pro sklizeň píce, svahové sekačky, komunální nosiče) a komunální techniky, jako jsou např. travní sekačky nebo zametací stroje.

5.1.6 Závod Agro

Závod Agro je zaměřen na chov masného skotu a ekologickou údržbu krajiny. Stará se celkem o 700 kusů skotu a obdělává 350 hektarů polí pro pěstování krmného obilí, ostatní plochy jsou travnaté. Součástí závodu je maloobchodní prodejna se zemědělskými a zahrádkářskými potřebami. Prodejna se nachází v areálu Biskupce a nabízí široký sortiment zboží pro zahrádkáře a chovatele, především osiva, hnojiva, přípravky na ochranu rostlin, krmiva a krmné doplňky, ale také ruční nářadí a pracovní oděvy.



Obr. 7. Podíl zemědělských a nezemědělských činností [vlastní zpracování]

Graf ukazuje, jak se postupem času změnila struktura hlavní činnosti firmy. Dříve tvořila zemědělská část 80 % veškeré produkce, zatímco nezemědělská část pouhých 20 %. V současné době však převažuje nezemědělská činnost (závody Kovo, Plasty, Obaly, Ho-

tely a Obchodní závod), jejíž podíl na celkové produkci činí 90 %. Zemědělství (závod Agro) je nyní spíše vedlejší činností firmy.

5.2 Základní údaje

Obchodní firma: ZÁLESÍ a. s.

Sídlo: Uherskobrodská 119, 763 26 Luhačovice

IČO: 00135143

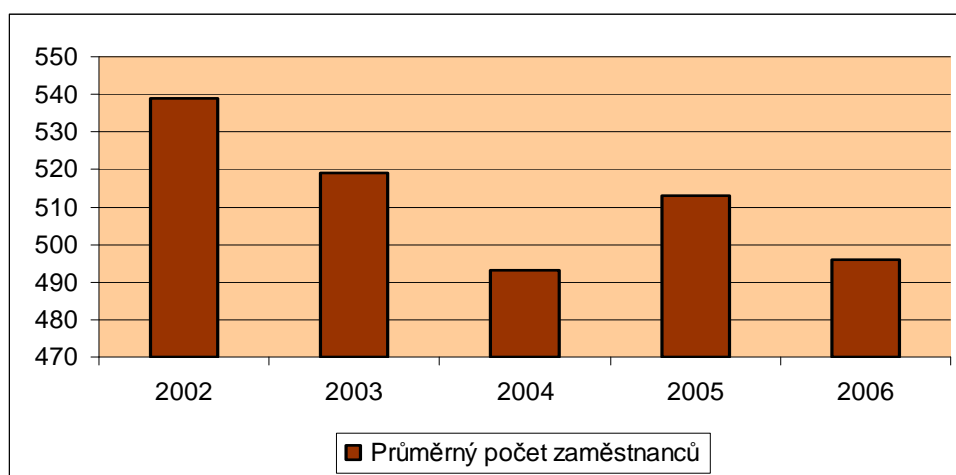
DIČ: CZ00135143

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 157 119 000,- Kč

Tab. 1. Ekonomické ukazatele [16]

tis. Kč	2002	2003	2004	2005	2006
Obrat (celkové výnosy)	443 455	452 888	550 867	651 990	709 277
Tržby za výrobky, zboží a služby	378 721	424 579	516 743	582 360	637 841
Hospodářský výsledek	25 854	11 517	6 141	43 044	49 741



Obr. 8. Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]

5.3 Předmět podnikání

- podnikání v zemědělské výrobě, včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účely zpracování a dalšího prodeje
- zámečnictví
- mechanizované polní práce
- provozování čerpacích stanic s pohonnými hmotami
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- nástrojařství
- kovoobráběčství
- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
- výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů
- výroba plastových výrobků a pryžových výrobků
- polygrafická výroba
- výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako hořlavé, zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé, senzibilizující a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické
- realitní činnost
- pronájem a půjčování věcí movitých
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- opravy pracovních strojů
- opravy silničních vozidel
- poskytování technických služeb
- ubytovací služby
- hostinská činnost

- kosmetické služby
- pedikúra, manikúra
- masérské, rekondiční a regenerační služby
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici
- silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní a mezinárodní provozována vozidly do 3,5 tuny i nad 3,5 tuny celkové hmotnosti
- směnárenská činnost

5.4 Historie společnosti

23. října 1950 - bylo založeno Jednotné zemědělské družstvo Luhačovice

1. ledna 1973 - sloučením družstev okolních obcí vzniká Jednotné zemědělské družstvo Zálesí Luhačovice

2. prosince 1992 - po transformaci vzniká na valné hromadě oprávněných osob Zálesí družstvo vlastníků Luhačovice s počtem osob 1600

19. října 1993 - je založena společnost Zálesí s. r. o.

1. ledna 1994 - byla uzavřena smlouva o komplexním pronájmu mezi Zálesí družstvem vlastníků Luhačovice a Zálesí s. r. o.

Až do 31. prosince 2005 hospodaří Zálesí družstvo vlastníků formou komplexního pronájmu firmy.

2. dubna 1997 - byla založena společnost AG Zálesí a. s.- dceřinná společnost Zálesí s. r. o.

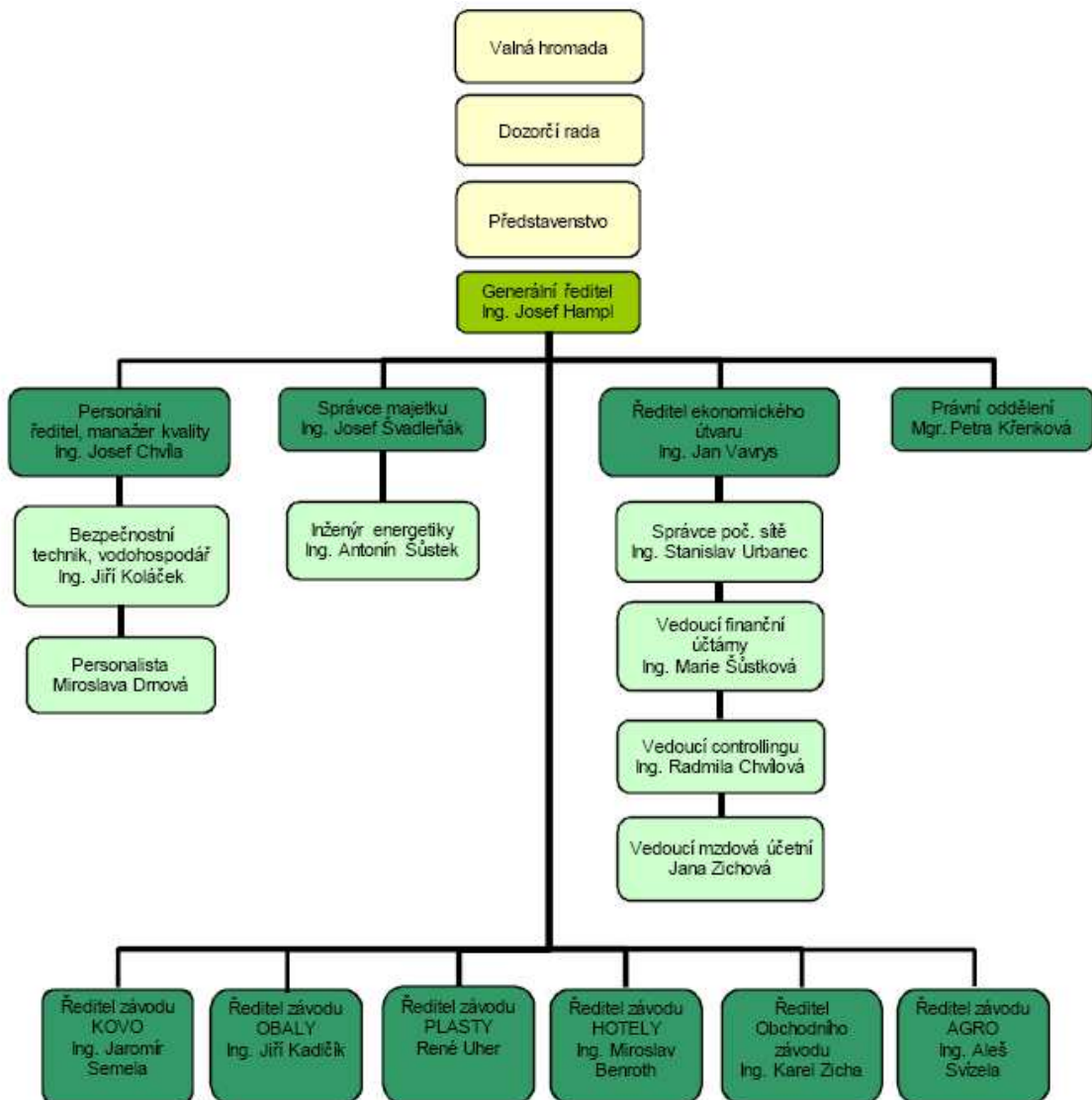
27. července 2005 - dochází ke změně právní formy Zálesí družstva vlastníků na akciovou společnost Zálesí DV a. s.

8. prosince 2005 - mění se právní forma firmy Zálesí s. r. o. na akciovou společnost Zálesí ZL a. s.

1. srpna 2006 - dochází ke sloučení všech akciových společností, tedy Zálesí ZL a. s., AG Zálesí a. s. a Zálesí DV a. s., a vzniká tak Zálesí a. s.

5.5 Organizační struktura

Společnost má plochou organizační strukturu, což znamená, že všechny její závody jsou na stejné úrovni.



Obr. 9. Organizační schéma společnosti Zálesí a. s. [vlastní zpracování]

6 ZÁVOD OBALY

Závod Obaly se zabývá výrobou laminátových tub. Díky nejnovější technologii výroby v sobě laminátové tuby spojují výhody klasických hliníkových a současných polyethylenových tub. Jsou vhodné i pro náplně s vysokým obsahem těkavých složek, přitom zdravotní nezávadnost je doložena příslušnými certifikáty. Tuby se proto používají především k balení zubních past, kosmetických krémů, mastí, farmaceutických a potravinářských výrobků. Lze je opatřit na přání zákazníka buď kuželovým, válcovým, nebo odklápěcím uzávěrem typu flip-top. Hrdlo tuby lze opatřit membránou, kterou je nutno před prvním použitím strhnout, čímž je zvláště zaručena ochrana spotřebitele.

Firma má k dispozici vlastní grafické studio, což umožňuje rychlou operativní a kompetentní spolupráci se zákazníkem během fáze grafické a výrobně technické přípravy k odsouhlasení, tisku a výrobě tub. Možnosti v grafice a tisku jsou velmi různorodé. K dispozici je stroj pro potisk šesti barvami. Potisk se provádí metodou knihtisku, povrch je lakován lesklým nebo matným lakem. Ke zdokonalení kvality designu nabízí mimo to Zálesí horkou ražbu se stříbrnou nebo zlatou fólií.

6.1 Materiál

Válcová část:

- laminátová fólie s hliníkovou bariérou - tento materiál je standardně dodáván bílý nebo stříbrný. Z tohoto materiálu se vyrábí tuby o průměru 25 - 40 mm.
- laminátová fólie s EVOH bariérou (celoplastový laminát) - tento materiál je standardně dodáván transparentní nebo bílý a používá se pro výrobu tub o průměru 30 – 50 mm.

Krček se závitem – HDPE

Uzávěr – PP

Tab. 2. Rozměry tub [16]

ø tuby	Délka tuby	ø otvoru v hrdle	Uzávěr
25 mm	80 - 175 mm	3 mm, 7 mm	kuželový, válcový, flip-top
28 mm	80 - 175 mm	7 mm	kuželový, válcový, flip-top
30 mm	80 - 190 mm	3 mm, 7 mm	kuželový, válcový, flip-top
35 mm	86 - 190 mm	4 mm, 7 mm 3 mm, 8 mm	kuželový, válcový, flip-top
40 mm	86 - 210 mm	2 mm, 7 mm 4 mm, 7 mm	kuželový, válcový, flip-top
50 mm	86 - 200 mm	hvězdička 7 a 9,5 mm 4 mm	válcový, flip-top

Laminátové tuby



délka tuby od...mm do...mm	materiál	hrdla	rozměr závitů	membrány	uzávěry
 ø 25 mm délka 80, 86, 96, 122, 146 mm objem 25, 30, 40, 50 ml	ABL	 otvor 3 a 7 mm	S 13 x 2		
 ø 28 mm délka 80, 83, 101, 122, 138, 163 mm objem 25, 30, 40, 50, 60, 75 ml	ABL	 otvor 7 mm Pro dvou- barevnou náplň	S 13 x 2		
 ø 30 mm délka 80, 91, 108, 122, 150, 184 mm objem 30, 40, 50, 60, 75, 100 ml	ABL PBL	 otvor 3 a 7 mm Pro dvou- barevnou náplň	S 13 x 2		
 ø 35 mm	ABL PBL	 otvor 4 a 7 mm Pro dvou- barevnou náplň	S 13 x 2		
 ø 35 mm		 otvor 3 a 8 mm	M 15 x 1,5		
 ø 35 mm délka 80, 91, 100, 116, 129, 145, 173 mm objem 40, 50, 60, 75, 85, 100, 125 ml		 otvor 4 mm Blend&Med			
 ø 40 mm	ABL PBL	 otvor 2 a 7 mm	S 13 x 2		
 ø 40 mm délka 85, 98, 122, 144, 166, 210 mm objem 60, 75, 100, 125, 150, 200 ml		 otvor 4 a 7 mm	M 15 x 1,5		
 ø 50 mm délka 95, 106, 121, 145, 173, 199 mm objem 100, 125, 150, 200, 250, 300 ml	PBL	 otvor 7 a 9,5 mm otvor 4 mm	M 22 x 3		

Obr. 10. Možnosti tub [16]

6.2 Rozlišení druhu tub podle použitého typu laminátové fólie

6.2.1 Tuby z pěťivrstvé fólie s hliníkovou bariérou (ABL)

Pro zabezpečení stálosti kvalitativních parametrů obsahu tuby je použita v laminátu hliníková fólie, která je bariérou proti úniku těkavých esencí z náplně a současně zabraňuje její oxidaci. Velkou výhodou hliníkové bariéry je také nepropustnost světla, čímž jsou zajištěny nejlepší podmínky trvanlivosti a jakosti náplně tuby.

Původně byl laminát s tímto typem bariéry vyvinut v USA jako náhrada za hliníkové tuby pro balení zubních past. Náplň měla být v neprodyšném obalu, aby neunikly aromatické látky ze zubní pasty a zároveň aby se zabránilo kontaktu se světlem. To platí nejen pro zubní pasty, ale také pro některé léčebné masti, hlavně masti s rostlinnými extrakty. Tyto tuby jsou pro účely distribuce ukládány ještě do lepenkových skladaček, protože u nich dochází k vzhledové deformaci způsobené právě hliníkovou bariérou.



Obr. 11. Typičtí představitelé tub s hliníkovou bariérou

6.2.2 Tuby z pěťivrstvé fólie s EVOH bariérou – celoplast (PBL)

Pro zabezpečení stálosti kvalitativních parametrů obsahu tuby je použita v laminátu vrstva z nepropustného plastu s označením EVOH, která je bariérou proti úniku těkavých esencí z náplně a současně zabraňuje její oxidaci. Tuby vyrobené z celoplastových laminátů ne-

podléhají deformaci a uspokojují proto i požadavky nejnáročnějších zákazníků. Obaly z tohoto typu laminátu jsou recyklovatelné.

Pro některé náplně, jako jsou například šampony nebo různé gely, je vhodné využití právě transparentního laminátu.



Obr. 12. Typičtí představitelé tub s EVOH bariérou

6.3 Výroba

Výroba laminátových tub probíhá v malých i velkých sériích, které odpovídají výrobní dávce od 5 000 do 1 000 000 kusů, jedná se tedy o výrobu opakovanou. Závod je vybaven dvěma nejmodernějšími švýcarskými stroji *Saesa 1000*, jejichž výrobní kapacita činí 100 kusů za minutu. Veškerá výroba laminátových tub je uskutečňována pouze na tomto stroji, jehož součástí je i automatická balička. Jedná se tudíž o technologické uspořádání pracoviště. Vzhledem ke specifickým požadavkům každého zákazníka na konkrétní dekoraci, potisk tuby, typ uzávěru a membrány, je každá objednávka jedinečná. Proto se ve firmě v jednom časovém úseku vyrábí pouze tento jeden jediný konkrétní druh tuby podle přání zákazníka. Z toho vyplývá, že firma nevyrábí na sklad, z něhož by operativně výrobky prodávala, ale striktně zadává do výroby jen zákazníky objednané finální výrobky, které kvůli jejich specifičnosti nelze prodat jinému zákazníkovi.

6.3.1 Finální výrobek

Typický finální výrobek se skládá z těchto čtyř součástí:

- laminátová fólie
- hrdlo
- membrána
- uzávěr

Fólie firma nakupuje a dováží z Německa jako polotovár, avšak bez potisku, který si firma zajišťuje sama. Membrány jsou rovněž nakupovány v Německu. Hrdla a uzávěry se vyrábějí přímo ve firmě v závodu Plasty.

6.3.2 Kooperace

Kooperace ve výrobě je uplatňována jak v rámci firmy mezi jednotlivými závody (výroba hrdel a uzávěrů v závodu Plasty), tak v rámci vnější spolupráce, kdy si závod nechá potisknout laminátovou fólii u firmy, která má k dispozici tiskový stroj s nadstandardním vybavením pro grafiku, kterou zatím závod nemůže sám zabezpečit. Někdy se stane, že zákazník požaduje potisk fólie tiskárnou ve Švýcarsku. V tom případě zákazník předá grafický návrh a zbytek zabezpečí závod. U některých typů hrdel a uzávěrů, které firma sama nevyrábí, je běžný nákup, avšak tyto komponenty musí být technologicky zpracovatelné v závodem používaném strojním zařízení. Může se jednat také o zakázkovou výrobu, kdy zákazník poskytne své vlastní fólie a závod Obaly zajistí výrobu tuby, případně i potisk fólie a dekoraci.

6.3.3 Ceny

Laminátové tuby vyráběné v Zálesí jsou cenově srovnatelné s obdobnými od zahraničních výrobců. Cena jedné tuby se pohybuje v rozmezí 1,50 Kč – 8 Kč v závislosti na velikosti výrobní dávky a charakteru tuby.

6.4 Odběratelé

Prodej se uskutečňuje bez jakýchkoli dalších obchodních zprostředkovatelů. Výrobce prodává a dodává zboží přímo cílovému zákazníkovi.

Mezi nejvýznamnější odběratele patří:

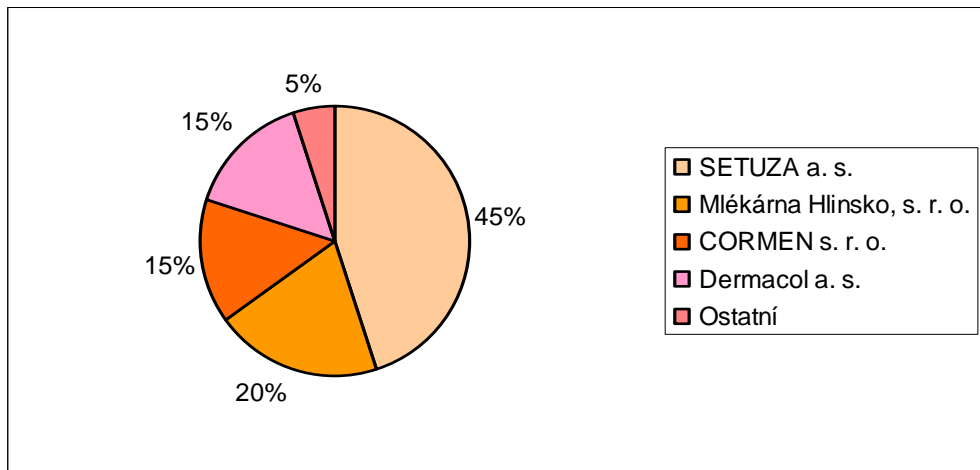
- *SETUZA a. s.*
- *Mlékárna Hlinsko, s. r. o.*
- *CORMEN s. r. o.*
- *Dermacol a. s.*

Největším odběratelem v tuzemsku je firma SETUZA a. s., konkrétně pak její výrobní závod v Olomouci zaměřený na kosmetiku. SETUZA a. s. je předním zpracovatelem olejnin v České republice a největším tuzemským výrobcem především rostlinných jedlých olejů. Vedle toho dodává na trh sortiment spotřební drogerie, jako jsou prací prášky (značky TITAN, MERKUR, CLARAX, NAMO a HANKA), toaletní a prací mýdla (značky SOTÉ, ELIDA, JARO, ŠEŘÍK a JELEN), kolínské a pleťové vody (značky PITRALON, OLIMON a DON).

Dalším významným odběratelem je Mlékárna Hlinsko, s. r. o. Hlavní činnost firmy spočívá ve výrobě slazeného a neslazeného zahuštěného mléka v různém balení, výrobě sušeného mléka, trvanlivého plnotučného a polotučného mléka a zahuštěné smetany. Výrobky jsou známé pod obchodní značkou TATRA.

CORMEN s. r. o. se sídlem v Bystřici nad Pernštejnem se specializuje především na výrobu kosmetických přípravků.

DERMACOL, a. s. je také kosmetickou firmou, jejíž historie spadá do 60. let. Tehdy začal ve Filmovém studiu Barrandov vývoj a následně i výroba filmových a divadelních líčidel. Svou úspěšnou dráhu tak zahajuje silně krycí make-up značky Dermacol, který byl prvním svého druhu v Evropě a jedním z prvních na světě. Licence na tento výrobek byla dokonce v roce 1969 prodána do Hollywoodu.



Obr. 13. Skladba odběratelů [vlastní zpracování]

6.5 Konkurenti

- ADA Zlín, s. r. o. - ČR
- Bets – Polsko
- Tubapack - Slovensko

Co se týče konkurence v oblasti laminátových tub, v České republice je výhradním výrobcem tohoto typu tub právě Zálesí. Pouze v Biskupcích u Luhačovic funguje malá firma s názvem ADA Zlín, s. r. o. se zaměřením na výrobu polyethylenových tub, kterou založil bývalý zaměstnanec společnosti Zálesí a. s. Nejvýznamnějším konkurentem je anglická firma Bets se sídlem v Polsku, poblíž Varšavy, která je hlavním dodavatelem pro firmu Colgate a jejíž výrobní kapacita čtyřikrát přesahuje kapacitu závodu Obaly. Dalším velkým konkurentem je firma Tubapack na Slovensku.

6.6 Vývoz

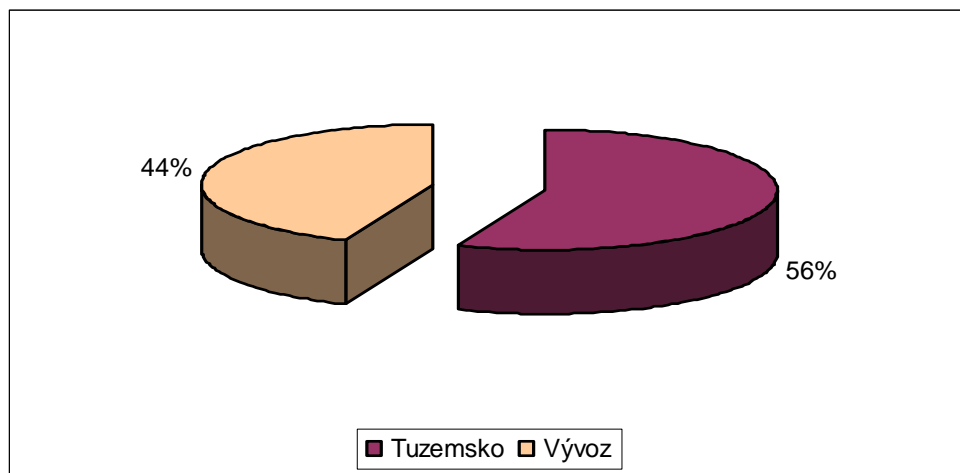
Z celkového objemu výroby se na tuzemském trhu ročně uplatní asi 25 mil. kusů tub, což představuje zhruba 56 %. Zbývajících 44 %, to je asi 20 mil. kusů tub, připadá na vývoz.

Zálesí a. s. vyváží své produkty zejména do těchto zemí:

- Německo
- Polsko

- Slovensko
- Rakousko
- Maďarsko
- Rumunsko
- Francie

Dříve firma obchodovala také s Ruskem, jehož trh ale pro jeho neprůhlednost v roce 2003 opustila.



Obr. 14. Podíl vývozu na celkovém objemu výroby [vlastní zpracování]

6.7 Počítačový systém

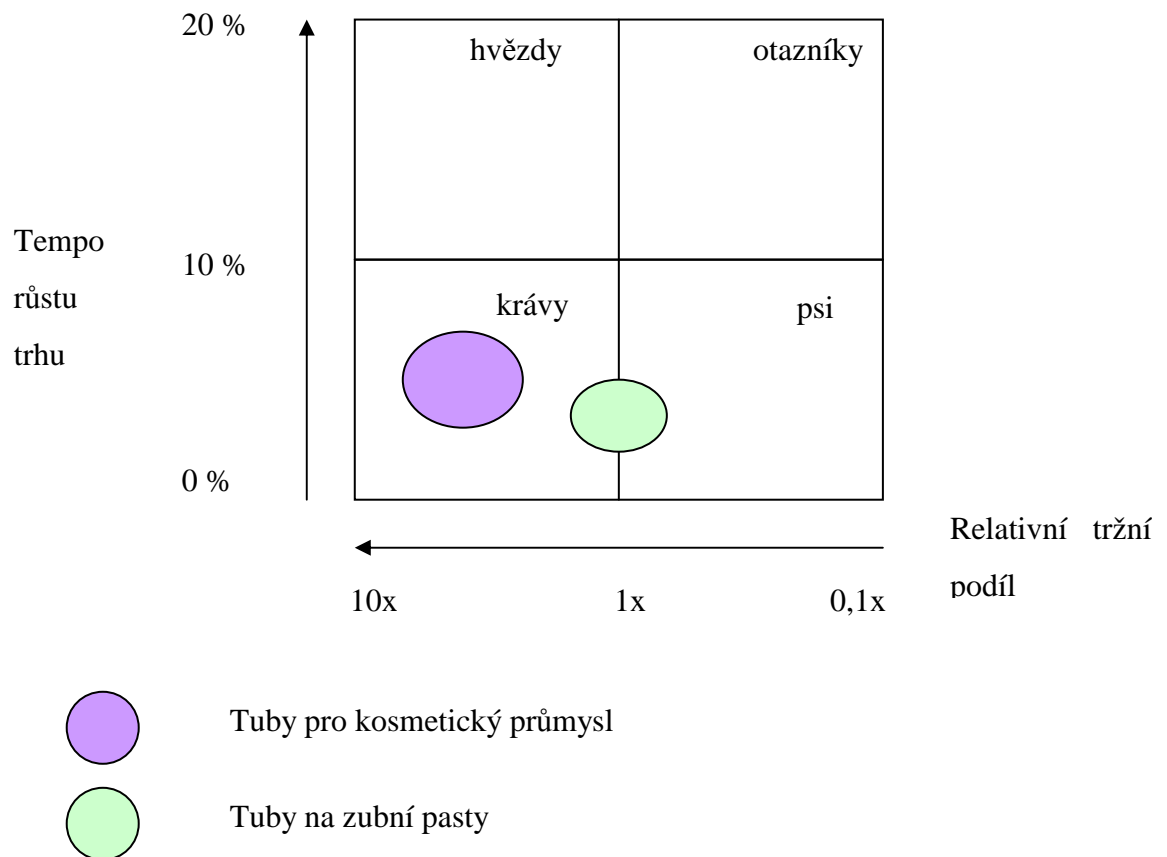
Napříč celou firmou je zavedena počítačová síť a uplatněn řídicí počítačový systém Dimenze, který zvládá např. zpracování zakázek, vyhledání technologických podkladů pro konkrétní výrobek, samostatné vyhledání dlužníků, podkladů pro výrobu výrobku, který se ve firmě už vyráběl. Další řídicí oblastí tohoto systému je zásobování, řízení skladů, expedice, fakturace.

6.8 Certifikace

Veškeré nosné výrobní aktivity probíhají podle mezinárodních standardů řízení kvality. Systém řízení kvality byl ve společnosti zaveden v roce 1998. Tento systém platí nejen pro samotnou výrobu laminátových tub, ale také pro potisk obalové fólie, strojírenskou výrobu,

výrobu plastových výrobků a výrobu forem pro vstřikování plastů. V březnu v roce 2002 byla firma úspěšně recertifikována podle normy ČSN EN ISO 9001:2001.

6.9 BCG analýza



Obr. 15. BCG analýza [vlastní zpracování]

Co se týče obalů na zubní pasty, jsou v BCG analýze zařazeny do kvadrantu psů právě proto, že je u nich dosahováno pouze malé marže, resp. nízkého příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku, který sice stačí pokrýt variabilní náklady, ale již nestačí vytvořit zisk. U těchto tub je zisk dosahováno až při obrovských objemech produkce.

Kdežto kosmetické přípravky snesou i vyšší ceny, tudíž je u těchto obalů dosahováno i vyšší marže. Tyto tuby jsou proto zařazeny do kvadrantu dojných krav, které pro závod představují nejdůležitější zdroj příjmů.

6.10 SWOT analýza

<p>S – Strengths (silné stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> - tradice - jediný výrobce v ČR - možnosti dekorace, grafiky a potisku - možnost sestavit si svou vlastní tubu (výroba vlastních komponentů) - moderní stroje - výchova vlastních kádrů - výroba vlastních náhradních dílů 	<p>W – Weaknesses (slabé stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> - jen dva stroje (malá kapacita) - vysoké režie - malé technické zázemí pro inovace (nový typ hrdel, uzávěrů) - velký počet malých odběratelů - nedostačující kapacita ve srovnání s konkurencí
<p>O – Opportunities (příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> - získání velkého zákazníka v Evropě - kooperace se silným výrobcem tub 	<p>T – Threats (hrozby)</p> <ul style="list-style-type: none"> - v blízkosti silná konkurence (Bets – Polsko, Scandolára – Slovensko) - posilování koruny vůči euru - dekorace přestane být dostačující (nyní šest barev) – bude třeba nakoupit modernější technologie - trvalý tlak na snižování cen spotřebního zboží

Hrozba jménem Scandolára

Závod v Levicích na Slovensku bude provozovat italská firma Safosa, která bude plnit tuby pro společnost Unilever. Tuby pro tuto výrobu bude po vstupu firmy Safosa vyrábět přímo v závodě v Levicích právě společnost Scandolára a je zde určitý předpoklad, že část své produkce bude nabízet i dalším firmám, které jsou zákazníky závodu Obaly. Původně měl být provoz zahájen v květnu letošního roku, avšak počítá se s určitým zpožděním.

7 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY

Závod Obaly ve firmě Zálesí a. s. je v České republice jediným výrobcem zabývajícím se výhradně výrobou laminátových tub.

Jeho hlavní výhodou je vysoká variabilita a operativnost výroby. Závod vychází vstříc nej-různějším požadavkům zákazníků, kteří mají svá specifická konkrétní přání, jak by tuba měla vypadat, nabízí různé možnosti potisku a dekorací tub, různé rozměry a objemy tub a několik typů uzávěrů. Každá tuba je tedy originál a zákazník tak má možnost navrhnout si ze standardizovaných komponentů tubu podle svých vlastních představ.

Současná pozice závodu je určitě příznivá, avšak provedené analýzy ukazují, že se závod nachází v řadě aspektů na mrtvém bodě. Závod má k dispozici sice moderní, avšak pouze dva stroje, na kterých se výroba laminátových tub uskutečňuje, má tedy malou výrobní kapacitu, která však postačuje pro krytí poptávky po tubách. Největším problémem, se kterým se závod potýká, je stagnující poptávka. To je hlavní důvod toho, proč se závod dále nerozvíjí a neposiluje tak svou konkurenční pozici. Získání nových zákazníků pro tuto výrobní komoditu je tedy z hlediska rozvoje závodu zcela klíčové. Je nutno získat silného odběratele s velkosériovou až hromadnou výrobou. Příkladem by mohl být nejvýznamnější konkurent závodu firma Bets v Polsku, která díky své čtyřnásobně vyšší kapacitě ve srovnání se závodem Obaly je schopna nabídnout lepší ceny a díky tomu je monopolním dodavatelem pro odběratelský gigant jménem Colgate.

8 NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI FIRMY

1. *Investice do vývoje nového typu materiálu.* Z důvodu neustále rostoucích ekologických požadavků a tlaku na ochranu životního prostředí bych uvažovala o vývoji nového typu materiálu, kterým by byla nahrazena hliníková bariéra u některých typů tub (např. obaly na zubní pasty), čímž by byla zaručena recyklovatelnost tuby. Vzhledem k charakteru náplní by však nový materiál musel mít stejné vlastnosti jako stávající materiál s hliníkovou bariérou, tzn. neprodyšnost a zároveň nepropustnost světla.
2. *Investice do vývoje a inovací,* např. co se týče nového typu obalu. Investice do vývoje a inovací jsou jistě nemalé částky, které však při důkladné přípravě a realizaci přinášejí očekávané výsledky. Nejdříve by však měl být proveden marketingový výzkum, a také hodnocení efektivity investice.
3. *Výroba vlastních fólií a membrán,* které nyní závod dováží z Německa. Závod by se tak stal nezávislým na dovozu. Vlastní výroba těchto komponentů finálního výrobku by mohla znamenat snížení nákladů a tím i snížení ceny pro konečného zákazníka. Nejdříve by však bylo nutné provést důkladný rozpočet, zda-li opravdu bude vlastní výroba pro závod výhodnější než dovoz a zda by nová výrobní zařízení pořízená pro tento účel byla ve firmě dostatečně využita výrobou pro vlastní potřebu (případně pro pevně sjednané dodávky jiným společnostem).
4. *Rozšíření výrobní kapacity* (investice do nákupu dalších strojů), aby firma byla schopna nabídnout lepší podmínky (ceny) než konkurence a získala tak její zákazníky (např. Colgate). Popř. by závod mohl začít své výrobky vyvážet do ostatních evropských zemí.
5. *Vertikální integrace.* Závod by mohl začít s výrobou vlastních náplní nebo by popř. mohl koupit již existující kosmetickou firmu.
6. *Diversifikace.* Uplatnit diversifikaci by pro závod znamenalo začít s výrobou jiného typu výrobku, který s původními výrobky nikterak nesouvisí.
7. *Fúze.* Najít silného strategického partnera a uskutečnit s ním určitou formu spojení a integrovat tak silné stránky a zkušenosti obou partnerů.

8. *Posílit marketingovou komunikaci*, např. formou propagačních materiálů nebo reklamní kampaně, pro posílení povědomí stávajících i potenciálních zákazníků o závodu, jeho výrobcích a možnostech.

ZÁVĚR

Obsahem této bakalářské práce byla analýza konkurenční schopnosti závodu Obaly ve společnosti Zálesí a. s., který se zabývá výrobou laminátových tub. Hlavním cílem této analýzy byl průzkum současné situace závodu pomocí SWOT analýzy a BCG analýzy a následné odhalení nedostatků či problémů, se kterými se závod potýká.

V závěru praktické části práce byly shrnuty výsledky analýzy, nastíněna současná pozice závodu v konkurenčním prostředí a navrženo několik variantních opatření, která mohou být pro závod inspirací či vodítkem, jak zlepšit svou konkurenční pozici či jak různě reagovat na nejdůležitější problém, se kterým se závod potýká, a to chybějící velký odběratel. Je možné se zaměřit na jedno z těchto doporučení, ve kterém bude závod spatřovat největší perspektivu, či pokusit se rozvíjet ve více navrhovaných oblastech, popřípadě lze daná opatření i kombinovat.

Osobně se přikláním k názoru, že obecně pro rozvoj všech firem, jsou nejdůležitější investice, a to do vývoje a inovací. Tyto investice představují pro firmu obrovské částky a je proto důležité ještě před tím, než se firma pustí do realizace, provést hodnocení efektivnosti investice. Existuje několik různých metod a výpočtů, které firmě mohou být nápomocné při rozhodování o tom, zda danou investici přijmout či ji zamítnout. Asi nejběžnější je metoda čisté současné hodnoty, která pracuje na základě diskontovaných peněžních příjmů z investice a kapitálovým výdajem na investici.

V každém případě doporučuji v první řadě provést marketingový výzkum, jehož hlavním námětem by byl nový typ obalu. Na základě výsledků výzkumu bych započala realizaci vývoje a následného testování, kterému by předcházela důkladná příprava. Toto opatření jde ruku v ruce s výrobou vlastních fólií, které by tak závod nemusel dovážet z Německa.

Závod by měl také aktivně vyhledávat nové příležitosti, např. monitorováním trhu a především firem nově vstupujících na trh, které by mohly být budoucím odběratelem tub pro balení svých produktů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 424 s. ISBN 80-247-0199-5.
- [3] KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. xii, 184 s. ISBN 80-7179-885-1.
- [4] KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. xi, 115 s. ISBN 80-7179-471-6.
- [5] KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- [6] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-010-4.
- [7] MILÁČEK, M. SWOT analýza. *Stavební technologie* [online]. 2002 [cit. 2007-02-05]. Dostupné na [www: <http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>](http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701). ISSN 1214-651X.
- [8] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [9] Řešitelské týmy fakulty managementu a ekonomiky. *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2004. ISBN 80-7318-219-X.
- [10] STŘELEČEK, J. SWOT analýza. *Vlastní cesta* [online]. [cit. 2007-02-05]. Dostupné na [www: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>](http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/).
- [11] ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie: stručný přehled, teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. Zlín: CEED, 2003. ISBN 80-902552-8-0.
- [12] TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.

- [13] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.
- [14] VYTLAČIL, M.; MAŠÍN, I.; STANĚK, M. *Podnik světové třídy: geneze produktivity a kvality*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1997. ISBN 80-902235-1-6.
- [15] WOLF, P. *Úspěšný podnik na globálním trhu*. Bratislava: CS Profi, 2006. ISBN 80-969546-5-2.
- [16] Zálesí Luhačovice. [cit. 2008-04-22]. Dostupné na [www: http://www.zalesi.cz/page/4168.uvodni-stranka/](http://www.zalesi.cz/page/4168.uvodni-stranka/).

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- ABL Aluminiumbarierlaminat – laminát s hliníkovou bariérou.
- CNC Computerized Numerical Control – počítačově řízený systém.
- EVOH Ethylenvinylalkohol.
- HDPE High density polyethylene – vysokohustotní polyethylen.
- PBL Plastbarierlaminat – laminát s EVOH bariérou.
- PP Polypropylen.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Konkurenční síly v pojetí M. E. Portera [13]	18
Obr. 2. Matice růst - podíl – BCG analýza [11].....	21
Obr. 3. SWOT analýza a strategie [10].....	23
Obr. 4. Hlavní sídlo společnosti Zálesí a. s. [16].....	25
Obr. 5. Logo společnosti [16]	25
Obr. 6. Podíl jednotlivých závodů na celkových tržbách [vlastní zpracování].....	26
Obr. 7. Podíl zemědělských a nezemědělských činností [vlastní zpracování].....	27
Obr. 8. Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]	28
Obr. 9. Organizační schéma společnosti Zálesí a. s. [vlastní zpracování].....	31
Obr. 10. Možnosti tub [16]	33
Obr. 11. Typičtí představitelé tub s hliníkovou bariérou	34
Obr. 12. Typičtí představitelé tub s EVOH bariérou	35
Obr. 13. Skladba odběratelů [vlastní zpracování].....	38
Obr. 14. Podíl vývozu na celkovém objemu výroby [vlastní zpracování].....	39
Obr. 15. BCG analýza [vlastní zpracování]	40

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Ekonomické ukazatele [16]	28
Tab. 2. Rozměry tub [16]	33

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Certifikát systému managementu jakosti

P II: Průřez fólií s hliníkovou bariérou

P III: Průřez fólií s EVOH bariérou

PŘÍLOHA P I: CERTIFIKÁT SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI



CERTIFIKÁT SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI

Potvrzujeme, že systém managementu jakosti společnosti:

Zálesí a.s.
Luhačovice
Česká republika

byl schválen společností Lloyd's Register Quality Assurance
podle následujících standardů systému managementu jakosti:

ISO 9001:2000
BS EN ISO 9001:2000
DIN EN ISO 9001:2000
ČSN EN ISO 9001:2001

Systém managementu jakosti zahrnuje činnosti:

**Výroba strojních součástí obráběním,
navrhování, výroba a opravy vstřikovacích forem,
výroba plastových dílů vstřikováním, výroba laminátových
tub a potisk papíru a fólie v provozech podle přílohy.**

Tento certifikát je platný pouze ve spojení s přílohou certifikátu označenou stejným
číslem, kde je uveden seznam certifikovaných míst.

Certifikát č.: PRA 0003901
První certifikát vystaven: 19. listopadu 1998
Současný certifikát vystaven: 14. září 2008
Platnost certifikátu do: 31. října 2008


Vystaveno v Lloyd's Register EMBA v zastoupení
Lloyd's Register Quality Assurance Limited



001

Tento dokument je vystaven za podmínek uvedených na zadní straně.
Táborská 31, 140 00 Praha 4, Česká republika CZ01378721
Právní záležitosti související s poskytnutím služeb certifikačního systému managementu jakosti jsou řešeny v souladu s podmínkami a podmínkami služeb.
Pro více informací kontaktujte Lloyd's Register Quality Assurance na číselce 140 00 1378721. Lloyd's Register Quality Assurance Limited, 100 Brook Street, London W1B 3LY, UK.
© Lloyd's Register Quality Assurance Limited 2008

PŘÍLOHA P II: PRŮŘEZ FÓLIÍ S HLINÍKOVOU BARIÉROU



PŘÍLOHA P III: PRŮŘEZ FÓLIÍ S EVOH BARIÉROU

