

Analýza konkurenceschopnosti společnosti XYZ a.s.

Lukáš Lochman

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš LOCHMAN**
Osobní číslo: **M09615**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti XYZ a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů v oblasti vymezení pojmů konkurenceschopnosti a faktorů, které ji ovlivňují.

II. Praktická část

- Popište současný stav společnosti XYZ a.s.
- Identifikujte a analyzujte vnitřní a vnější faktory konkurenceschopnosti společnosti XYZ a.s. a proveďte vyhodnocení výsledků provedených analýz.
- Na základě výsledků provedených analýz navrhněte doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XYZ a.s.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

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


KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

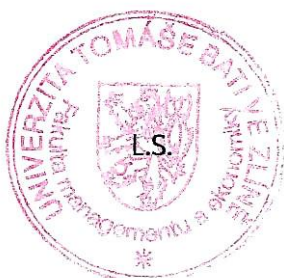
OSTER, S. M. Modern Competitive Analysis. New York: Oxford University Press. 1999. 448 pages ISBN 978-0195119411.

PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V. Budoucnost konkurence. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 280 s. ISBN 80-7261-126-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dobroslav Němec
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání bakalářské práce: 2. dubna 2012
Termín odevzdání bakalářské práce: 18. května 2012

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

14.5.2012



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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma Analýza konkurenceschopnosti společnosti XYZ a.s. se zabývá získáním informací potřebných pro zjištění současné situace, následného provedení analýz na základě získaných informací s doporučením vhodných opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu. Problém konkurenceschopnosti v současném světě je neustále velmi důležitým faktem pro udržení chodu společnosti, který denně ohrožuje většinu společností na celém světě, a to i společnost XYZ a.s. V praktické části jsou znázorněny teoretické poznatky za použití SWOT analýza, BCG analýza a Porterova teorie konkurenčních sil.

Klíčová slova:

Konkurence, konkurenceschopnost, konkurent, analýza, spokojenost zákazníka, preference

ABSTRACT

The topic of the bachelor thesis is the Competitiveness Analyse of XYZ a.s. company. The main aim of this thesis is obtaining needed information about situation in the company and after this is doing analyse based on obtained information according to recommendation suitable measures for increasing the company competitiveness on the global market. The problem of competitiveness nowadays is the most important fact for company success which influence most companies as is the XYZ a.s. company. In practical part of this thesis are described the theoretical knowledge regarding to using the methods as are SWOT analyse, BCG analyse and Porter's competitive advantage theory.

Keywords:

Competition, competitiveness, competitor, analyse, customers satisfaction, preferences

Tímto děkuji vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Dobroslavu Němcovi za odborný dohled, vedení, cenné rady a připomínky, kterými mne usměrnil k úspěšnému zvládnutí vybraného tématu mé bakalářské práce.

Děkuji také vedení společnosti XYZ a.s. za jejich čas, přístup k informacím a materiálům, které jsem využil v mé bakalářské práci.

„Co chceš, můžeš.“

Tomáš Baťa

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY	12
1.1 KONKURENCE.....	12
1.1.1 Typologie konkurence	13
Konkurenční typologie podle rozsahu konkurenčního působení.....	13
Konkurenční typologie podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí.....	14
Konkurenční typologie podle počtu prodejců a stupně diferenciacce produktů....	14
Konkurenční typologie podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí.....	15
1.2 KONKURENCE A SPOLUPRÁCE.....	15
1.3 KONKURENCESCHOPNOST	16
1.3.1 Konkurenceschopnost a úspěšnost podniků v podmínkách globalizace.....	18
1.4 KONKURENT.....	18
1.5 KONKURENČNÍ STRATEGIE	18
1.6 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA, UMĚNÍ ZÍSKAT A UDRŽET SI HO	19
1.7 KUPNÍ CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKA, POSTOJE A PREFERENCE	20
2 ŽIVOTNÍ CYKLUS VÝROBKU	22
2.1 KRITIKA KONCEPCE ŽIVOTNÍHO CYKLU	23
3 DRUHY POUŽITÝCH ANALÝZ	24
3.1 SWOT ANALÝZA.....	24
3.2 BCG MATICE.....	25
3.3 PORTEROVA TEORIE KONKURENČNÍCH SIL.....	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	33
4.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	33
4.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI V DATECH	34
4.2.1 Složení orgánů společnosti.....	36
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	37
4.4 VÝROBNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.	37
4.4.1 Víceřetenové automaty.....	38
4.4.2 Vertikální a horizontální obráběcí centra	39
4.4.3 Dlouhotočné automaty Manurhin.....	42
4.4.4 Vstříkolisy NEGRI BOSSI.....	44

4.5	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	45
4.6	PODÍL JEDNOTLIVÝCH VÝROBKŮ NA FINÁLNÍ PRODUKCI HR 2011.....	45
4.7	EXPORT NA ZAHRANIČNÍ TRHY DLE JEDNOTLIVÝCH DIVIZÍ	46
4.7.1	Prodej obráběcí centra HR 2011	46
4.7.2	Prodej Automaty HR 2011	46
4.7.3	Prodej Manurhin HR 2011	47
4.7.4	Prodej Negri Bossi HR 2011	47
4.8	VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE A KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM.....	47
4.9	POSKYTOVANÉ SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM	48
4.9.1	Aplikační středisko.....	48
4.9.2	Servis.....	48
4.9.3	Kooperace.....	49
4.10	ŽIVOTNÍ CYKLUS VÝROBKU	49
5	NÁKUP A VÝROBA.....	50
5.1.1	Informace pro nákup	50
5.1.2	Porovnání a výběr dodavatelů	50
5.1.3	Proces nákupu	51
5.1.4	Ověření nakupovaných produktů	51
5.2	VÝROBA.....	51
6	SWOT ANALÝZA	52
7	BCG MATICE.....	56
8	PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL	58
8.1	KONKURENCE V ODVĚTVÍ.....	58
8.1.1	Vícevřetenové automaty.....	58
8.1.2	Obráběcí centra CNC	59
8.1.3	Dlouhotočné automaty Manurhin.....	60
8.1.4	Vstříkolisy NEGRI BOSSI.....	61
8.2	DODAVATELÉ	61
8.3	ODBĚRATELÉ.....	61
8.4	NOVĚ VZNIKAJÍCÍ KONKURENTI.....	62
8.5	SUBSTITUTY	62
9	SHRnutí PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	64
10	DOPORUČENÍ.....	65
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM GRAFŮ	74

ÚVOD

Tržní prostředí, vzato z globálního pohledu, je dnes velmi konkurenčním. Proto se společnosti podobné jako je společnost XYZ a.s., musí neustále zabývat jak být konkurenceschopnou v rámci celosvětové působnosti, jak poskytnout zákazníkům to, co poptávají, za přijatelnou cenu a tudíž uspokojit zákazníka.

Na změny v tržním prostředí musí společnost rychle reagovat, poněvadž pomalá reakce by mohla ohrozit její plynulý chod a do jisté míry i samotnou existenci. Zákazníci neustále požadují stroje nové, rychlejší a úspornější. To znamená pro společnost také inovovat a nabídnout trhu to, co žádá. Pokud bude schopna nabídnout do budoucna produkty a služby cenově dostupné pro daný typ zákazníků, kvalitní a s dlouhou životností a současně pro firmu rentabilní z hlediska výrobních nákladů, bude mít firma zajištěnu dostatečnou konkurenceschopnost a tím velkou šanci přežít s možností být ziskovou a úspěšně fungující. V práci jsem se zaměřil na faktory ovlivňující konkurenceschopnost nejen v rámci produktového portfolia, ale i společnosti jako celku, a to mimo jiné efektivním fungováním správně nastavených podnikových procesů.

Pro moji bakalářskou práci byla vybrána společnost XYZ a.s., která se zabývá výrobou obráběcích strojů a jejich následným prodejem do celého světa a to s dlouhou tradicí značky a její známostí, zejména na českém a slovenském trhu. Cílem této bakalářské práce je analyzovat současnou konkurenceschopnost společnosti na trhu, jak svými produkty, tak svými službami, jež společnost nabízí, zjistit, kde jsou její slabé stránky a také, kde jsou příležitosti pro posílení konkurenceschopnosti.

Teoretická část je věnována obecné charakteristice daného problému konkurenceschopnosti a popisu metod, které se pro řešení této problematiky využívají nebo s ní mají přímou souvislost.

Praktická část pak zahrnuje zejména základní údaje o společnosti a aplikaci vybraných analytických metod umožňujících posouzení současného stavu společnosti z hlediska konkurenceschopnosti.

Na základě zjištění hlavních rezerv jsem pak ve své práci navrhl společnosti několik doporučení, jak by bylo možné zvýšit její konkurenceschopnost, které jsem následně i projednal s vedením společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

1.1 Konkurence

Mikoláš (2005, s. 65-66) popisuje pojetí konkurence v mikroekonomii jako soupeření mezi kupujícími a prodávajícími stejného druhu zboží, tudíž jakožto konkurenci napříč trhem. To znamená střetávání poptávky a nabídky. Skutečná ekonomická konkurence je tedy existující a volně působící pouze v tržním hospodářství. V mikroekonomické teorii dochází k rozdělení na různé formy a stupně konkurence, dle vymezených předpokladů. Konkurence z hlediska mikroekonomie může být rozdělena na konkurenci:

- Mezi nabídkou a poptávkou – zájem výrobců prodat to, co vyrobili, s co nejvyšším možným ziskem. Spotřebitelé chtějí naopak uspokojit svou potřebu za co nejnižší možnou cenu. Tedy nastává nerovnovážený stav. K rovnovážnosti dojde díky určitému kompromisu mezi nabídkou a poptávkou.
- Na straně poptávky – jedná se zde o střet zájmů spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Každý vstupující spotřebitel chce nakoupit co možná největší množství zboží za co nejnižší cenu, a to i na úkor ostatních spotřebitelů. Převažuje-li poptávka nabídku, pak se význam této konkurence zvyšuje. Tato skutečnost vede k růstu ceny mezi spotřebiteli.
- Na straně nabídky – každý výrobce přichází na trh s myšlenkou prodat co nejvíce svých výrobků za co možná nejvyšší cenu, jež mu umožňuje maximalizovat zisk. Dalším důležitým cílem je oslabování svých konkurentů, čímž je myšleno snižování jejich podílu na trhu. Konkurence na straně nabídka získá velkou dynamiku zejména tehdy, kdy poptávka převyšuje nabídku. Následně konkurence mezi výrobci vede ke snižování ceny.

Na straně nabídky je možno konkurenci v mikroekonomii rozdělit dále na cenovou, necenovou, dokonalou a nedokonalou. K minimalizaci zisků konkurentů a maximalizaci svých zisků je použito ze strany výrobců zboží mnoho metod. Dle tohoto hlediska můžeme uvést dvě základní podoby konkurence na straně nabídky, a to cenovou a necenovou. (Mikoláš, 2005, s. 66-67)

- Cenová konkurence – tvorba cen je zde využita jako nástroj konkurenčního boje. Výsledkem této skutečnosti je přilákat díky snížení cen svého zboží co největší množství kupujících.
- Necenová konkurence – zde se jedná o získání zákazníka jinými metodami, než-li snižováním cen. Může se jednat o poskytnutí diferencí v oblasti designu, image, kvality, technické úrovně výrobku, apod. V praxi se střetává na straně nabídky cenová i necenová konkurence, což je výhodné pro spotřebitele a to především skutečnosti snižujících se cen produkce, pro výrobce je to ovšem velmi vyčerpávající. To může vyvrcholit až situací, kterou není společnost schopna korigovat a dochází k bankrotu. U necenové konkurence je sledován vznik pozitivních a negativních důsledků. Mezi pozitivní jsou zařazeny např. růst kvality, technických parametrů produkce. U negativních důsledků je to zejména plýtvání prostředků na reklamu, podporu prodeje, apod.

Na straně nabídky je dále konkurence rozdělena na dokonalou a nedokonalou. Toto rozdělení je na základě hlediska podmínek, které výrobci mají na trhu. U dokonalé konkurence se jedná pouze o teoretické východisko pro navazující uskutečnitelné úvahy. Je zde přítomna existence velkého počtu konkurentů, a to jak na straně nabídky, tak na straně poptávky a taktéž napříč trhem. Ve skutečném ekonomickém světě se můžeme střetnout nejčastěji s různými formami nedokonalé konkurence. Rozdělení dle ekonomické teorie je monopolní konkurence, monopol a oligopol. (Mikoláš, 2005, s. 66-67)

1.1.1 Typologie konkurence

Konkurenční typologie podle rozsahu konkurenčního působení

- Globální konkurence – podle míry uzavřenosti a otevřenosti postihuje všechny státní prostory a zároveň alianční tržní seskupení, působí celosvětově.
- Alianční konkurence – postihuje jednotlivé tržní prostory a seskupení, jež jsou vytvářeny za účelem ekonomického sdružení konkrétních států.
- Národní konkurence – bere na vědomí konkurenci, která působí na území jednoho státu v teritoriích v rámci struktury mikroekonomických a makroekonomických pravidel, týkajících se dané tržní společnosti.

- Meziodvětvová konkurence – jedná se o souhrn konkurentů, kteří působí alespoň ve dvou odvětvích, a zároveň obsahuje substituenty jako konkurenty, přičemž je zaznamenána jejich snaha přejít z jednoho odvětví do druhého.
- Odvětvová konkurence – jsou zde obsaženi všichni konkurenti v odvětví ekonomiky a všech trhů nacházejících se v daném odvětví.
- Komoditní konkurence – jedná se o konkurenty, kteří vyrábějí nebo distribuují stejné nebo podobné produkty, jež jsou zahrnuty v komoditní klasifikaci EU.

Konkurenční typologie podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí

- Konkurence značek – o konkurenci značek je možno uvažovat tehdy, pokud distributor nebo producent považuje za svého konkurenta nebo konkurenty subjekty, jež nabízejí podobné výrobky či služby stejnému trhu odběratelů za srovnatelné ceny. Dochází tedy ke konkurenci v rámci stejné komodity různé produktové značky.
- Konkurence odvětvová – pokud producent nebo distributor shledává za své konkurenty výrobce totožné řady výrobků, které uspokojují podobnou nebo stejnou potřebu vznikající v daném odběratelském segmentu.
- Konkurence formy – distributor nebo producent shledává svými konkurenty ty producenty, kteří mohou být úspěšní při uspokojení trhu různými způsoby nebo metodami.
- Konkurence rodu - pokud distributor nebo producent shledává svými konkurenty subjekty, jež soupeří o toky hodnot příslušné části trhu.

Konkurenční typologie podle počtu prodejců a stupně diferenciacce produktů

- Ryzí (čistý) monopol – tento druh monopolu lze dále rozdělit na dvě části, a to monopol státní (trh je ovládán podnikem, který je vlastněný státem) nebo soukromý (trh ovládá privátní subjekt, a to i přes snahu antimonopolní instituce).
- Oligomonopolie – pojednává o konkurenci v odvětví, kdy jeden subjekt (sdružení, aliance, distributor či producent) ovládá v určitém čase, v jedné odběratelské tržní oblasti, pomocí odlišných produktů uspokojení vzniklé poptávky.

- Monopolistická konkurence – druh konkurence, kdy velké množství subjektů uspokojí v určitém prostoru a čase poptávku na trhu, a to konkrétně spektrem odlišných produktů.
- Dokonalá konkurence – u tohoto typu konkurence lze říci, že velké množství subjektů dokáže uspokojit v určitém prostoru a čase poptávku na trhu podobným nebo stejným výrokiem.

Konkurenční typologie podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí

- Monopol – je označován za konkurenci, kde ve výrobně distribučním procesu dojde k nejvyššímu možnému stupni vzájemného propojení, přičemž cílem je vytvoření dominantního konkurenčního tlaku na odběratele v odvětví.
- Kartel – jedná se o konkurenci, kde je tržní prostor rozdělen na jednotlivé segmenty v souvislosti s uzavíráním vzájemných dohod (kartelové dohody), kde konkurenti nesoupeří ani cenou, ani značkou.
- Syndikát – konkurence si na základě vzájemných dohod rozdělila nejen prostor na trhu a došlo ke sjednocení cen, ale také došlo ke stanovení taktiky a strategie, jak postupovat proti konkurenci.
- Trust – je konkurencí, kdy došlo nejen ke stanovení společné strategie, taktiky, sjednocení cen a rozdělení tržního prostoru, ale současně také ke spoluúčasti při vzájemných investicích. (Mikoláš, 2005, s. 66-67)

1.2 Konkurence a spolupráce

Johnson a Scholes (2000, s. 107-109) popisují skutečnost, že podniky v určité fázi mohou nalézt základ pro dosažení určité výhody oproti konkurenci, ne však vždy je toho možné dosáhnout přímou konkurencí. Tímto je myšleno, že podnik může v určitých oblastech trhu působit jako konkurent a v jiných oblastech trhu navazovat spolupráci nebo dokonce konkurovat a spolupracovat zároveň. Totiž spolupráce mezi potenciálními odběrateli a dodavateli nebo zákazníky bude s velkou pravděpodobností výhodná, pokud kombinované náklady na nákup a transakce (vyjednávání a kontrakty) jsou při spolupráci nižší než vnitřní náklady, které by byly následkem osamocené jednání podniku, například pokud výsledkem spolupráce podnik získá hodnotu vyšší než při samostatných operacích nebo pokud spolu-

práce umožní podniku soustředit se na vlastní klíčové kvalifikace a zabránit tudíž vnějším nehospodárným aktivitám.

1.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost měla, má a bude mít bezesporu ve všech ekonomikách výsadní postavení. Jde o využití dovedností, které podniku poskytnou možnost vytvořit při nejmenším srovnatelnou nebo lepší produkci po kvalitativní stránce, kde se tato produkce nebude výrazným způsobem lišit nebo bude převyšovat produkci účastníků daného typu trhu a to za ceny, které budou možné srovnat s konkurencí, nebo budou nižší, popřípadě vyšší pouze o tolik, že daný rozdíl bude vyvážen vyšší užitnou hodnotou daného produktu. Lze tedy konkurenci definovat jako schopnost při nejmenším si udržet, popřípadě zvyšovat svůj podíl na daném trhu. Pokud se jedná o konkurenceschopnost na domácím trhu, pak mluvíme o vnitřní konkurenceschopnosti. V opačném případě, kdy je možno hovořit o zahraničním trhu, pak se jedná o konkurenceschopnost vnější. (Hučka, Kislingerová a Malý, 2011, s. 109-113)

Faktory konkurenceschopnosti jsou:

- užitné vlastnosti (funkčnost a kvalita výrobku ve srovnání s podobnými výrobky, značka, anebo také region původu)
- cena
- kvalita dodávky (záruka, marketing, flexibilita dodávky, servisní podmínky)

Toto jsou faktory, jež ovlivňují úspěšnost daného produktu (zboží, služby nebo jiného statku) při souboji o zákaznickovu přízeň s jinými produkty podobného typu, které jsou totožné nebo mohou být substitutem definovaného produktu. Užitné vlastnosti vznikají výrobou produktu nebo poskytnutí služby. Díky ceně je možno porovnat náklady kupujícího oproti nákladům, které souvisejí s nákupem jiného produktu (popřípadě nekoupit produkt žádný nebo si daný produkt vyrobit sám). Kvalita dodávky pak znázorňuje určitý komfort související s koupí a užitím produktu nebo služby. Danou problematiku je nutné posuzovat také v jiných souvislostech. Vyskytují se zde i vnější faktory konkurenční schopnosti, jež vytváří prostředí v zemi (pro příklad je možno uvést infrastrukturu, právní rámec podnikání, úroveň vzdělání, jimž daná pracovní síla disponuje). Vnější faktory v konečném výsledku

do jisté míry determinují celosvětovou konkurenční schopnost podniku a produktů, které tyto podniky nabízejí. (Hučka, Kislingerová a Malý, 2011, s. 109-113)

Pokud lze uvažovat o trzích obecně, lze říci, že jsou mimo jiné zatíženy bariérami nebo jinak obchodně omezeny, pak je nutno chápat cenu poněkud odlišným způsobem, protože v určitých případech přestává být závislá na mimotržních (politických) rozhodnutích. Jako příkladem lze uvést změnu výše celní sazby nebo směnný kurz dané měny. Nelze tudíž konkurovat na trhu, kdy bude dovozní clo stanoveno na 50 nebo 100% ceny výrobku. Následně totiž přestává rozhodovat kvalita a současně také užité vlastnosti, protože se cena ve srovnání s domácí produkcí dostane tak vysoko, že není zákazníky akceptována. Zvláštností je stav, kdy dojde ke stanovení cla v rámci působení tzv. prohibitivní funkce, která má za účel nepřipustit obdobné výrobky na trh, nikoliv však jako ochrana domácího výrobce. (Hučka, Kislingerová a Malý, 2011, s. 109-113)

U hlavních faktorů konkurenční schopnosti existují dále také případy, kde je možno konkurovat určitými složkami daného celku a následně díky jedné složce možno získat zvláštní postavení nebo podstatné výhody na trhu. Jako příklad je možno uvést výrobky, jež jsou možné zařadit pod pojmy, jako jsou „švýcarské hodinky“, „francouzské víno“ nebo v minulosti „japonská elektronika“. Pokud totiž produkt označený jako „francouzské víno“ získá tento přívlastek, může z dané situace vytěžit v očích potenciálních zákazníků určitou výhodu, jež není možno definovat všeobecně a tudíž je možné daný produkt prodávat za vyšší cenu oproti konkurenci. Jedná se zde o kombinaci dvou faktorů, obecně vzato je „francouzské víno“ označováno za chutnější a kvalitnější než vína ostatní, tudíž je predikováno, že má lepší „užité vlastnosti“. Zákazník v této souvislosti očekává, že tomuto produktu bude také odpovídat jeho cena. Zde je vidět, že rozhodujícím pojmem konkurenční schopnosti je cena, za niž je producent ochoten a schopen nabízet své produkty na trhu. Někteří zákazníci ovšem nejsou schopni správně posoudit užitnou vlastnost nebo kvalitu daného produktu jež kupují, a tudíž nejsou schopni ani posoudit, zda produkt, jež kupují, odpovídá či neodpovídá kvalitou a užitnými vlastnostmi vynaložené ceně oproti cenám a produktům konkurence. Tito zákazníci nedisponují dostatečnými zkušenostmi. Poté může cena někdy plnit úkol matoucí složky, protože je její vysoká hodnota spojována s očekáváním o určité kvalitě, což nemusí být nutně pravda. (Hučka, Kislingerová a Malý, 2011, s. 109-113)

1.3.1 Konkurenceschopnost a úspěšnost podniků v podmínkách globalizace

Byla naznačena existence vnitřních prvků, jež ovlivňují celkový výsledek a také prvků vnějších, které ovlivňují konkurenční schopnost podniků. Vnější prvky jsou zejména regionální nebo národní, nemusí souviset se samotným produktem a bývají shodné pro víc podniků. Vnitřní prvky jsou pak součástí daného výrobku a definují jej na trhu, určují jeho přímou úspěšnost a postavení. Otevřenost trhů bez bariér, rychlá výměna a dostupnost informací o trzích jsou hlavními změnami, které přinesla globalizace. (Hučka, Kislingerová a Malý, 2011, s. 109-113)

1.4 Konkurent

Mikoláš (2005, str. 65) dále uvádí, že konkurent vstupující do konkurenčního vztahu musí splňovat alespoň dva předpoklady. Jedním z nich je podmínka být „konkurenční“, tudíž musí být konkurenceschopný, tj. mít konkurenční potenciál. Druhým z nich je vlastnost mít „konkurenční“ zájem, tj. musí se chtít zapojit do konkurence, tudíž musí obsahovat specifický potenciál, tedy podnikavost (pokud je brána v úvahu konkurence v podnikání jako takovém). Na vědomí je tedy nutno brát diferenci mezi konkurenceschopností, jakožto potenciálem společnosti a konkurencí, jakožto výsledkem aktivity společnosti.

1.5 Konkurenční strategie

Jedná se o postup, jímž získají podniky výhodu oproti rivalům na daném trhu. Podle Portera je tudíž možnost využít tři základní strategie (strategie diferenciací, strategie nízkých nákladů, strategie niky). Zvolení vhodné strategie je závislé především na dynamice cílového trhu, možného časového výhledu působení na daném zahraničním trhu, povaha zdroje dané konkurenční výhody.

Strategie diferenciací – spočívá v principu výroby produktů, jež uspokojí určité potřeby cílového trhu a to díky rozdílným vlastnostem vůči jiným produktům. Jedná se o produkty mající specifické jedinečné vlastnosti, které jsou těžko napodobitelné. Výrobce tak může požadovat vyšší ceny za své produkty, poněvadž nabízejí vyšší užitnou hodnotu než konkurence. O diferenciaci lze hovořit u vlastního výrobku nebo také u služeb, jež jsou spojeny s užíváním produktu. Za konkurenční výhodu lze u této strategie označit vysokou image produktu nebo podniku. (Světlík, 2003, s. 103)

Strategie nejnižších nákladů – je založena na výrobě produktů za co nejnižší náklady a tudíž i následnou cenu v daném odvětví. Tato strategie je úspěšná především na trzích, kde je vysoká poptávka po standardních produktech, a tam kde výrobce provede úsporu z rozsahu výroby nebo distribuce. Výhoda musí být trvalá, jinak strategie nebude úspěšná. Tato konkurenční výhoda je dosažitelná prostřednictvím stále nízkých vstupních nákladů, standardizací produkce, větším rozsahem výroby, anebo příznivým umístěním, a tak dosažením nízkých nákladů, jež jsou spojeny s distribucí. Vyšší prodej tak zajistí větší pokrytí trhu, a tudíž nižší hodnotu jednotkových nákladů distribuce či výroby. Jinou možností může být vytvoření silné euroznačky, jež následně sníží náklady na marketingovou komunikaci.

Strategie niky – neboli výklenku trhu. Pojednává o velmi úzkém specifickém segmentu zákazníků. Za cíl je kladeno uspokojení potřeb a přání specifických zákazníků. Podnik má tak možnost stát se lídrem, buď díky speciálním znalostem, které jsou jen stěží napodobitelné, anebo trvale nízkým nákladům. Speciální znalosti mohou být dosaženy činností zaměřující se pouze na oblast, v níž je podnik silný a neplýtvat tak zdroje a čas na širokou výrobovou řadu. (Světlík, 2003, s. 103)

1.6 Spokojenost zákazníka, umění získat a udržet si ho

Podle Kotlera (2001, s. 51-52) spokojenost zákazníka závisí na skutečnosti, jakou užitnou hodnotu daný výrobek má v souvislosti s očekáváním zákazníka. Lze tedy říci, že spokojenost zákazníka závisí na potěšení nebo zklamání, jež vyplývají z porovnání výkonnosti spotřebitelské s výkonností očekávanou. Pokud je skutečná výkonnost pod očekáváním zákazníka, zákazník není spokojen, jestliže je zákazník naopak spokojen nad svá očekávání z daného výrobku, došlo ke splnění podmínky, že skutečná výkonnost je vyšší, než je očekávání zákazníka a ten má z výrobku radost. Mnoho podniků usiluje o skutečnost, aby zákazníci byli spokojeni, což vytváří prostor pro následný nákup nových nebo dokonalejších výrobků od jiných podniků. Vysoce spokojení zákazníci, pak ovšem nemají zájem o změnu daného výrobku za výrobek dokonalejší. Vysoké uspokojení prostřednictvím daného výrobku vytváří u zákazníka emocionální vztah ke značce a věrnost podniku. Mnoho podniků usiluje o vytváření pevného svazku s koncovými zákazníky. V minulosti řada podniků považovala koncové zákazníky jako samozřejmost, a to díky malému množství nabídek, které byly zákazníkům nabízeny jen s minimálními rozdíly nebo rychlost růstu poptávky byla tak vysoká, že se podniky nemusely bát o svůj zisk. V současnosti ovšem došlo k výrazným

změnám a zákazníka je tak možno jen těžko potěšit. Je totiž mnohem cenově citlivější, chytřejší, náročnější a zdaleka ne tak velkorysý, jako tomu bylo v minulosti. Je mu k dispozici velké množství konkurenční nabídky, z níž si může vybírat. V současnosti tak musí podniky vynakládat nemalé úsilí pro získání nových zákazníků a disponovat tak dovednostmi, mezi které patří získání zákazníkovi pozornosti, ovlivnění jeho potřeby a jak zapůsobit na jeho kupní rozhodování.

V prvotní fázi uskuteční podniky reklamu. V další fázi je nutné ovlivnit rozhodování zákazníků, kteří jsou pro podnik nejvíce zajímavými. Na ty je potřeba soustředit svou pozornost pomocí specificky zaměřené propagace, která přechází v individuální formování a přesvědčování zákazníka o vhodnosti a nutnosti koupit daný nabízený produkt.

Spousta podniků se v současnosti soustřeďuje především na získání zákazníků nových, než aby se věnovala na udržování zákazníků stávajících. Důraz je tak kladen na vysoké prodeje místo toho, aby docházelo spíše k budování vztahu se zákazníkem, je více věnováno předprodejním a prodejním aktivitám, než investicím do trvalých zákaznických hodnot. Klíčem pro udržení zákazníka je spokojenost. Vysoce spokojený zákazník je podniku věrný delší dobu, kupuje více zdokonalených a nových výrobků, s uznáním hovoří o produktech podniku, je méně citlivý na ceny za současné menší pozornosti na konkurenční výrobky, poskytuje podniku cenné náměty související se zdokonalením výrobků a služeb, šetří podniku čas a náklady tím, že nepožaduje tolik informací ve srovnání se zákazníkem novým. Podniky by tak měly pravidelně vyhodnocovat spokojenost zákazníků a činit tak, aby nedošlo pouze k naplnění jejich očekávání, ale k překonání a dosažení stavu vyššího, než je očekávaný. Jde o vybudování vyšších bariér, které brání jeho odchodu. Zákazníci jsou tak náchylní na změnu dodavatele, především v souvislosti s prvotní vyšší kapitálovou investicí, ztráty času určeného pro zkoumání jiného produktu nebo také hrozí, že přijdou o věrnostní slevy. Výhodnější je tak zákazníkovi poskytnout vyšší uspokojení. Spokojený zákazník se tak stává pro konkurenční firmu velmi těžce získatelným, kdy nestačí pouhé nalákání prostřednictvím propagačního přemlouvání nebo nižších cen. (Kotler, 2001, s. 62-66)

1.7 Kupní chování zákazníka, postoje a preference

Boučková (et al, 2003, s. 91, 119) uvádí, že kupní chování zákazníků je možno rozdělit na dvě oblasti, a to na kupní chování spotřební, které má za účel uspokojit osobní, individuální potřeby zákazníků a kupní chování institucí, jež má za účel uspokojení potřeby zákazní-

ka, kterým je instituce nebo organizace. Kupní chování organizací má členitější proces, než chování spotřební, přičemž průběh je závislý nejen úrovni podnětů, složením rozhodovacího ústředí společnosti, ale i stavem mikroprostředí a makroprostředí.

Podle Berndta, Altobelli a Sandera (2007, s. 41) je z hlediska postoje a preference zákazníka výrazným jevem vliv kultury související s koupí daného produktu, jež může ovlivnit jeho kupní chování. Autoři Perreault a McCarthy (2005, s. 606-607) zmiňují, že v rámci celosvětového prodeje je nutno brát ohled mimo jiné na země jako je například Čína, kde donedávna politický režim silně ovlivňoval vstup evropských společností a jejich produktů do Číny. To se ovšem změnilo před několika lety, nicméně vstup na čínský trh je stále poněkud komplikovaný, ale už není nemožný.

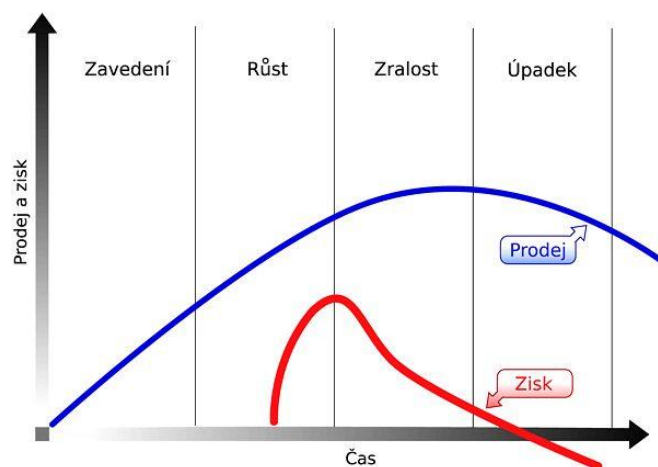
Foret (et al, 2001, s. 62-63) uvádí za jednotlivé fáze rozhodovacího procesu nákupního chování organizace pět základních kroků a to identifikace problému, sběr informací, vyhodnocení získaných informací (alternativ), koupě a vyhodnocení po nákupu. Ve všech těchto oblastech může dojít ke komplikacím, jež následně mohou ohrozit nákup daného produktu. Většina rozhodnutí o koupi má vzhledem k velkému počtu osob, jež jsou za nákup odpovědní (skupinové rozhodování) dlouhodobý charakter, během kterého do rozhodnutí zasahují jednotlivé osoby a tím dochází k prodloužení rozhodovacího procesu.

2 ŽIVOTNÍ CYKLUS VÝROBKU

Jak se mění výrobek, trh a také konkurenti během životního cyklu výrobku, tak se také musí měnit diferenciační strategie a pozice společnosti. Má-li výrobek životní cyklus, pak je tímto označením myšleno, že je nutno brát v úvahu jen omezený život výrobku. Dále pak skutečnost, že prodej výrobku prochází čtyřmi rozdílnými stádii, přičemž každé z těchto stádií je pro prodávajícího určitou výzvou, příležitostí, ale současně může být i problémem. V různých stádiích daného životního cyklu výrobku dochází k růstu nebo poklesu zisku, přičemž výrobky vyžadují během každého stádia životního cyklu výrobku různé finanční, výrobní, marketingové, personální a nákupní strategie. (Kotler, 2001, s. 316)

Křivka životního cyklu výrobku má zpravidla tvar zvonu. Křivka je rozdělena do čtyř stádií, a to uvedení na trh, růst, zralost a úpadek.

- Uvedení na trh – jedná se o období pozvolného růstu prodeje po uvedení výrobku na trh. Jelikož jsou náklady na zavedení výrobku vysoké, zisk je pak nulový.
- Růst – jde o období, během něhož dojde k rychlému přijetí trhem a výrazné zlepšení ziskovosti.
- Zralost – výrobek již dosáhl přijetí většinou zákazníků, což znamená zpomalení růstu obratu. Zisky začnou klesat nebo se stabilizují v souvislosti se zvýšenou konkurencí.
- Úpadek – jakmile začne klesat obrat, zisky se vytrácejí.



Obrázek 1: Životní cyklus výrobku (Zdroj: Životní cykly duchovních směrů)

Životní cyklus výrobku je možno použít k analýze výrokové kategorie (alkohol), výrobku (vodka), výrokové varianty (čirý alkohol) nebo značky (Smirnoff). Křivka ve tvaru zvonu není však typická pro všechny výrobky. (Kotler, 2001, s. 316)

Alternativními modely jsou dle Kotlera (2001, str. 316) modely následující.

- Model s náhlým poklesem růstu ve zralosti, jež je charakteristickým rysem pro malé domácí spotřebiče (zařízení na přípravu domácího chleba, ruční mixéry). Bezprostředně po uvedení výrobku na trh dojde k náhlému růstu obratu, který pak klesne na „strnulou“ úroveň, kdy udržují výrobek zákazníci, jež si kupují daný výrobek jako náhradu místo výrobku původního a dále je udržován zákazníky zvyklými na daný výrobek.
- Model cyklu a opakovaného cyklu je nejlépe vystižen prodejem nových léků. Farmaceutická společnost vytvoří primární cyklus, který vznikne při expanzivní propagaci jejího nového léku. Po určité době začnou klesat tržby a dojde k poskytnutí další podpory v propagaci daného výrobku společností, čímž nastane druhý cyklus (zpravidla menší a kratší).
- Model vln PLC, u kterého obrat projde pořadím životních cyklů, které jsou vyvolány objevením nových charakteristik, nových uživatelů výrobku nebo nového použití. Pro příklad je možno uvést prodej nylonu prokazující daný průběh vln prostřednictvím mnoha využití (košile, padáky, punčocháče, lodní plachty, kobercoviny, automobilové pneumatiky), jež jsou v průběhu doby objevována.

2.1 Kritika koncepce životního cyklu

Koncepce životního cyklu produktu je manažery používána pro interpretaci tržní a výrokové dynamiky. Umožňuje manažerům charakteristiku hlavní marketingové výzvy v jednotlivých etapách životního cyklu produktu a určit tak jisté alternativy marketingové strategie. Jako kontrolní nástroj dává podniku možnost měřit typické vlastnosti produktu ve srovnání s výrobkem podobným, zavedeným již v minulosti. Jeho menší užitečnost je v prognózování, poněvadž historie prodeje zahrnovala širší vzorek a různé časové intervaly. (Kotler, 2001, str. 316)

3 DRUHY POUŽITÝCH ANALÝZ

3.1 SWOT analýza

Na základě strategického auditu zjišťuje podstatné silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Na základě auditem získaných dat analýza tyto data zpracovává a zdůrazňuje zásadní položky, které vyplynou z externího a interního auditu. Bude tedy zřejmé na co by měl podnik zaměřit svou pozornost. (Kotler et al, 2007, s. 97-99)

Příležitosti a hrozby

Důležitým úkolem managementu je rozpoznání příležitostí a hrozeb, kterým je daná společnost vystavena. Výsledkem této analýzy by mělo být to, že manažer bude schopen rozpoznat trendy, které by mohly mít dopad na společnost. Manažer by měl tudíž rozpoznat potenciální hrozby a možné škody, jež mohou vzniknout. Poté se zaměřit na nejpravděpodobnější možné hrozby a vypracovat plán, jak se s touto skutečností vypořádat. Tento plán by měl být vypracován s dostatečným předstihem. Příležitosti jsou tam, kde může společnost své silné stránky proměnit ve svůj prospěch. Manažer by tudíž měl zhodnotit pravděpodobnost a přitažlivost daných příležitostí, jež nesou určitá rizika. Při dosahování cílů bude manažer nucen rozhodovat mezi příležitostí a hrozbou, především ve spojitosti s určitou mírou rizika, které nese dané rozhodnutí. (Kotler et al, 2007, s. 97-99)

Silné a slabé stránky

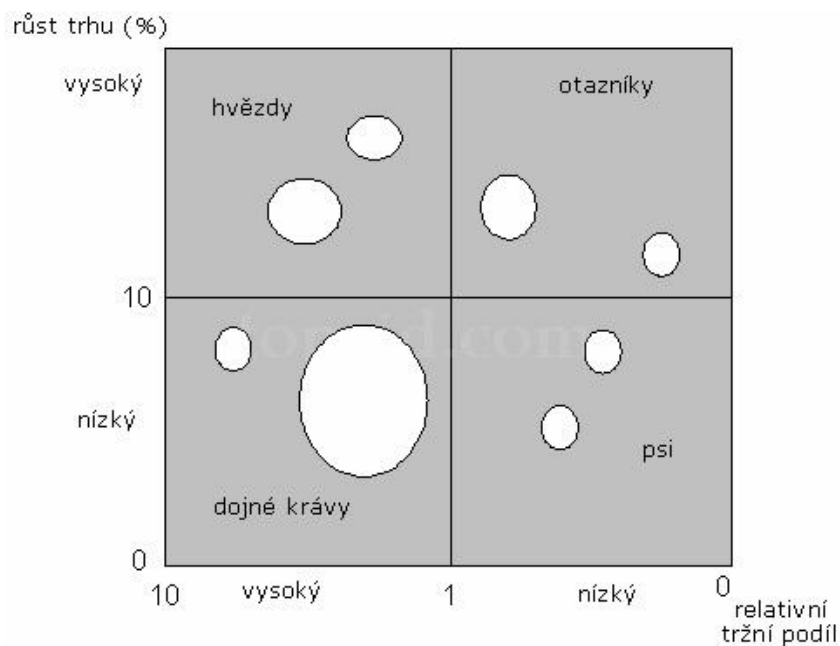
Silné a slabé stránky zahrnují pouze ty rysy obchodní společnosti, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Pokud je seznam příliš dlouhý, znamená to, že podnik není schopen dostatečně rozlišit, co je důležité a co nikoliv. Slabé a silné stránky jsou relativní, ne absolutní, přičemž silné stránky by měly být založeny na faktech. (Kotler et al, 2007, s. 97-99)

SWOT	
Přednosti	S TRENGTHS (Silné stránky) O PPORTUNITIES (Příležitosti)
	<p>MOŽNOSTI Podmínky, kterými jsme schopni úspěšnou realizaci cíle podpořit</p> <p><i>Co nám to usnadní?</i></p>
Nedostatky	W EAKNESSES (Slabé stránky) T HREATS (Hrozby)
	<p>RIZIKA podmínky, které mohou dosažení cíle zmařit</p> <p><i>Co nám to znesnadní?</i></p>
	<p style="text-align: center;">Vnitřní Vnější</p>

Obrázek 2: SWOT analýza (Zdroj: Metodika zpracování analýzy SWOT pro orgány veřejné správy)

3.2 BCG matice

Tato matice vznikla díky firmě Boston Consulting Group za účelem analýzy výrobní řady a obchodní jednotky, jakožto pomoc jednotlivým podnikům.



Obrázek 3: BCG matice (Zdroj: Fáze plánování)

Podle Blažkové (2007, s. 143-144) BCG matice hodnotí dva činitele strategické úspěšnosti.

- Horizontální osa – jedná se o předpokládané vzniklé peněžní prostředky. Jde o relativní tržní podíl. Pokud dojde k růstu podílu na trhu, předpokládá se, že dojde k vytvoření více peněz. Je zde rozlišen nízký a vysoký tržní podíl, kde se podíl podniku srovnává s podílem jeho největšího konkurenta. Měřítko osy je logaritmické, tudíž pokud podnik bude mít 20% tržní podíl a konkurent také, tak podíl bude 1:1. Jestliže největší konkurent má 60%, tak podíl bude 1:3 a postavení našeho podniku je relativně. Zda bude mít největší konkurent jen 5%, tak podíl bude 4:1 a postavení našeho podniku bude poměrně silné.
- Vertikální osa – rozlišujeme pomalu a rychle rostoucí trhy. Jde o očekávanou míru růstu trhu. Při požadované vyšší míře růstu trhu je nutnost investice peněžních prostředků. Síla trhu, její budoucí potenciál a atraktivnost pro budoucí konkurenty je znázorněna mírou tržního růstu. Za mezní bod je označována hranice 10% ročně. Pokud dosáhne míry růstu nad hranici 10% je označována za významnou. Některé trhy jako je např. FMCG, rostou pomalým tempem.

Základní myšlenkou modelu je, že čím vyšší je podíl na trhu našeho výrobku nebo čím rychleji daný trh roste, tím je tato skutečnost pro náš podnik příznivější. To stejné platí v případě podílu na trhu podnikatelské jednotky. Tedy o spotřebě nebo tvorbě finančních prostředků na daný výrobek nebo podnikatelskou jednotku vypovídá pozice výrobku nebo podnikatelské jednotky v dané matici. Rozdělení matice probíhá do čtyř kvadrantů, kde každý kvadrant představuje různý typ obchodu (definicí jednotlivých kvadrantů je množství prostředků, jež dané kvadranty pro podnik vytvářejí, popřípadě vyžadují od podniku). (Blažková, 2007, s. 144-145)

Otazníky – výrobky, jež mají nízký podíl na trhu, ale jsou přítomny na trhu s vysokým růstovým tempem. Vyžadují však peněžní hotovost za účelem zvýšit podíl na trhu na úkor konkurentů, jež jsou silnější. Je potřeba pečlivě zvážit, zda investovat do otazníků, do jakého množství obchodů a jaké z nich odstranit z trhu, poněvadž představují potenciální hrozbu a nejistotu v budoucnu. Mohou být ziskové i ztrátové.

Hvězdy – pokud bude otazník úspěšným, stává se hvězdou, jež má silné postavení oproti ostatním konkurentům a pohybuje se na trhu s vysokým tempem růstu. Na udržení pozice

je třeba vynaložení velkých peněžních prostředků. Hvězdy jsou pouze ziskové. V budoucnu se očekává po snížení tempa růstu, že se hvězdy stanou peněžními kravami.

Peněžní krávy – mají nízké tempo růstu, ale relativně velký tržní podíl. Jsou to produkty, které jsou již úspěšnými a nepotřebují vyšší množství investic. Díky nim je produkována dostatečně vysoká peněžní hotovost, jež se používá k financování ostatních skupin, především hvězd.

Psi – jedná se zde o produkty s nízkým tempem růstu, na málo atraktivním trhu a nízkým tržním podílem. Převážně přinášejí nízké zisky, někdy dokonce ztráty. Je tedy nutno zvážit, jestli tyto produkty zastavit nebo omezit, a to především v případě, kdy nejsou perspektivní. (Blažková, 2007, s. 143-145)

Pro každý výrobek je tak možno vybrat jednu z následujících strategií, jež určí, jak se má podnik zachovat a postupovat na základě výsledků získaných z analýzy. (Blažková, 2007, s. 145-146)

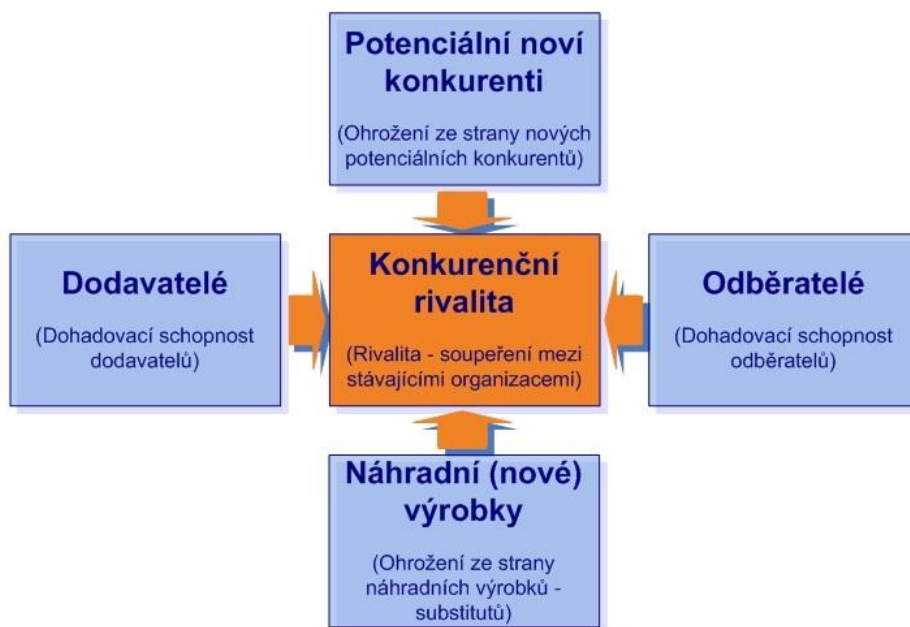
- Budovat tržní podíl – cílem této strategie bude navýšení tržního podílu výrobku na daném trhu a je vhodná pro otazníky s předpokladem stát se hvězdou, v ojedinělých případech také u hvězd, jež vytvářejí velmi významné příjmy na rostoucích trzích. Strategie vyžaduje velké finanční prostředky.
- Udržovat – investice podniku jsou pouze takové, aby došlo pouze k udržení výrobku na současné pozici, jedná se v podstatě o udržení tržního podílu daného výrobku.
- Sklízet – u podniku dojde ke snížení investovaných peněz z důvodu maximalizace krátkodobé peněžní hotovosti a zisku z výrobku. Strategie je vhodná pro slabé peněžní krávy, přičemž peněžní budoucnost těchto krav je nejasná. Je možno také použít u otazníků a psů.
- Zbavovat se – za cíl je u této strategie prodej, likvidace obchodu z důvodů použít peněžní prostředky jinde. Určeno pro psy a otazníky, které jsou brzdou při získání zisků.

Výrobky projdou životním cyklem, kdy v ideálním případě začnou jako otazníky, poté se stanou hvězdami, následně pak peněžními kravami a na závěr se z nich stávají psi. Pokud dráha daného výrobku není uspokojivá, měl by podnik navrhnout novou strategii a tím se

stává matice prostředkem důležitým pro strategické plánování podniku. To znamená nepřetržité změny strategií, změny portfolia a také předpoklad být připraven na vstup výrobků nových a na výstup výrobků, které již uzavřely životní cyklus. Nutno pozorně přiřadit cíle nebo strategie, v nesprávném případě pokud by bylo investováno do psů s nadějí, že se časem podaří změnit jejich neperspektivní postavení nebo udržovat nadměrné množství otazníků, poté investovat do každého z těchto otazníků méně, než by v danou chvíli bylo potřebné. (Blažková, 2007, s. 145-146)

3.3 Porterova teorie konkurenčních sil

Teorie popisuje podstatu konkurenční výhody jako podstatu výkonnosti společnosti na trzích, kde se vyskytuje konkurence. Dle této teorie závisí hladina konkurence v odvětví na pěti konkurenčních silách. Podle odvětví se také liší působení těchto sil, kdežto celkové působení všech pěti sil vymezuje v odvětví dosažení finálního zisku. Efektivní konkurenční strategií má být pro podnik dosažení takového postavení v daném odvětví, aby podnik byl schopen co nejlépe čelit konkurenčním silám, anebo vliv těchto sil přeměnit ve svůj prospěch. (Mikoláš, 2005, s. 69-70)



Obrázek 4: Porterova teorie konkurenčních sil (Zdroj: Porterova teorie konkurenčních sil)

Podle uvedených pěti konkurenčních sil je možno sledovat skutečnost, že konkurence vyskytující se v odvětví překračuje běžné hranice konkurenčního pole. Dodavatelé, zákazníci,

substituty a nově vstupující firmy jsou tudíž konkurenty, působící na firmy v odvětví a mohou tak být méně či více významné v souvislosti na zvláštních okolnostech. (Mikoláš, 2005, s. 69-70)

Konkurence v odvětví

Mikoláš (2005, s. 69-70) definuje konkurenci v odvětví jako soupeření mezi firmami podnikajícími ve stejném odvětví. Rozsah tohoto konkurenčního zápolení ovlivňuje šest faktorů:

- Stupeň koncentrace – vztaženo na počet značek a výrobců a jejich tržní podíl. Pokud je stupeň koncentrace vyšší, tím je i ostřejší konkurence. V této fázi dochází k uzavírání různých dohod mezi firmami, jakožto obrana před nežádoucími konkurenty.
- Diferenciace výrobků – pokud se produkty odlišují méně v oblasti vlastností, tvaru a kvality, pak konkurence roste. Může dojít k oslabení konkurence a to vlivem preference značky a diferenciací produktu.
- Změna velikosti trhu – při zvětšení trhu dochází k okamžitému oslabení konkurence. Pokud by ovšem došlo ke stabilizaci trhu, pak nadbytečné kapacity na trhu vedou většinou k intenzivnější konkurenci.
- Struktura nákladů – dodavatelé si konkurují více cenou, pokud mají vyšší fixní náklady, při zmenšujícím se trhu. Tudíž pak dojde kompenzací variabilních nákladů cenou, a tak dojde ke zvýšení fixních nákladů.
- Rostoucí výrobní kapacita – pokud nárůst výrobních kapacit bude vyšší, než nárůst trhu, pak dojde ke vzniku ostré konkurence.
- Bariéra vstupu – pokud je problematické odstoupit pro dodavatele ze zmenšujícího se trhu, pak dochází ke zvýšení konkurence.

Nově vstupující firmy

Soupeření začíná, když na trhu dosavadní výrobci dosáhnou snadných výnosů a do daného teritoria je snadné vstoupit. Rychlost vstupu nově vznikajících firem na trh bývá zpravidla ovlivněna dvěma druhy bariér, a to bariérou strategickou a bariérou strukturální. U strategické bariéry již působící výrobci na trhu dělají vše pro skutečnost, aby trh, na němž půso-

bí, nebyl pro nové konkurenty lákavý. Kdežto bariéra strukturální, kdy na stávající trh má přístup menší množství nově vzniklých konkurentů, a to z důvodů nedostatečného množství zkušeností a přístupu k distribučním kanálům, dále pak investicemi, kdy je nutno investovat, aby dodavatel získal novou pozici na trhu a stal se významným. A současně také výrobní kapacita, jež ovlivňuje výši nákladové ceny. (Mikoláš, 2005, s. 69-70)

Substituty

Jedná se o výrobky, jež funkčně nahrazují výrobky jiné. Ke zvýšení nebezpečí dochází zejména při změně ceny a kvality substitutu (zlepšení) v poměru k výrobku, jež jsou nabízeny anebo tehdy, mohou-li zákazníci jednoduše přejít k substitutu od našeho výrobku. (Mikoláš, 2005, str. 69-70)

Vyjednávací síla zákazníků

Závisející na pěti faktorech:

- počet zákazníků – pokud je zákazníků na trhu méně, mají větší vliv a mohou více prosadit své zájmy
- stupeň koncentrace zákazníka – pokud je na trhu menší počet zákazníků, ale nakupujících velké množství výrobků, jejich vyjednávací pozice vzhledem k získání lepších podmínek dodávky a ceny je výhodnější
- nebezpečí zpětné integrace – tlakem zákazníků dochází ke spojení dodavatelů v obchodním a výrobním řetězci. To vede k poklesu ceny a ziskovosti výrobce polotovaru tzv. cenové nůžky.
- stupeň diferenciacce produktu – pokud je odběratel nucen nakupovat pouze od určitého výrobce, jeho vyjednávací síla bude velmi malá. Pokud je na trhu konkurentů více, bude pozice pro vyjednávání zákazníka s výrobcem výhodnější.
- citlivost na kvalitu produktu – pokud zákazník projeví své preference na kvalitu výrobku, pak bude úspěšný ten dodavatel, jež nabízí produkt kvalitativně lepší, než jeho konkurent.

Vyjednávací síla dodavatelů

Pět faktorů zmíněných u vyjednávacího vlivu odběratelů (zákazníků), je vztažen také na dodavatele. Dodavatelé mají na rozdíl od zákazníků větší možnost si určovat podmínky.

Těmito podmínkami se musí pak zákazníci řídit. Mezi vyjednávací síly, jimiž dodavatelé disponují, jsou zejména dodávky speciálních produktů, zvýšení vlastního stupně konkurence, harmonizace a zjednodušení zpětné integrace, postup, kdy zákazník musí investovat, aby mohl provést změnu dodavatele, a v neposlední řadě dodávky polotovarů, jež mají rozhodující význam a vliv na kvalitu finálního produktu. Lze zde postřehnout posun od ryze ekonomického pojetí konkurence k pojetí podnikatelskému, přičemž podnikatelským potenciálem je možno označit okolí firmy ve formě jejího ohrožení. (Mikoláš, 2005, s. 69-70)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost XYZ, a.s. se sídlem ve Zlíně - Malenovicích, s italským vlastníkem TAJMAC-MTM s.p.a. se zabývá vývojem a výrobou obráběcích strojů. Od doby vzniku prošla společnost mnoha změnami. Všechny stroje jsou neustále inovovány, a to na základě zkušeností nabytých při tradičních a zejména pak netradičních postupů, jejichž výsledkem je pak nabídka efektivního řešení technologického problému zákazníka. Jelikož společnost nabízí více druhů obráběcích strojů, může být osloveno větší portfolio zákazníků, než při specializaci pouze na jeden druh strojů.

Společnost je tak připravena na individuální poptávky zákazníka, jemuž je schopna díky své konstrukci navrhnout možnou úpravu, popř. navrhnout nové řešení, jež zákazník potřebuje. Výrobní úsek firmy z větší části sám produkuje potřebné komponenty pro stroje, jež jsou produkty dané společnosti (s výjimkou nakupovaných normalizovaných součástí) a jen pro výrobu cca 20% součástí jejich finálních výrobků je využíváno technologických a případně i kapacitních kooperací. Společnost dále mimo jiné nabízí důležitý servis pro zákazníka a poprodejní služby, aby byl zajištěn plný komfort klienta a jeho spokojenost.



Obrázek 5: Areál společnosti XYZ a.s. (Zdroj: interní materiály společnosti)

4.1 Předmět podnikání

Stavba obráběcích strojů s mechanickým pohonem, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zprostředkování obchodu a služeb, pronájem nemovitostí a nebytových prostor, vykonávání a dodávky prací průmyslové povahy a průmyslových kooperací, výro-

ba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, kovoobráběčství, zámečnictví, činnost technických poradců v oblasti ekologie (s výjimkou posuzování vlivů na životní prostředí), provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy, poskytování technických služeb, technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany, pronájem a půjčování věcí movitých, výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických nebo společenských věd, výroba, instalace a opravy elektronických zařízení, zpracování dat, služby databank, správa sítí.

Datum vzniku společnosti: 5.6.2000

Základní kapitál: 347.000.000,-Kč

Akcionáři:TAJMAC-MTM S.p.A. a REMOLINO LIMITED

Akcie: 2 ks akcií o jmenovité hodnotě 500.000,-Kč a 346 ks akcií o jmenovité hodnotě 1.000.000,-Kč

4.2 Historie společnosti v datech

1903	vznik první strojírenské dílny ve firmě Baťa
1905	vyroben první obuvnický stroj
1936	koncern Baťa zakládá dceřinou akciovou společnost MAS zahájení výroby obráběcích strojů
1935-37	výstavba slévárny
1939	zahájena výstavba závodu na výrobu obráběcích strojů v Sezimově Ústí
1950	vznik samostatného podniku ZPS
1951	vyroben první revolverový soustruh
1955	vyroben první vícevřetenový automat
1964	vyroben první NC obráběcí stroj v Československu
1972	vyrobena první NC obráběcí centrum v Československu
1980	vyroben první CNC obráběcí stroj
1982	zahájen provoz v nové slévárně šedé litiny ve Zlíně, Malenovicích

- 1990/02 podpis dohody mezi TAJMAC-MTM S.p.A. a ZPS, a.s.
- 1992 privatizace státní akciové společnosti ZPS
- 1993 dokončen transformační proces, nové organizační uspořádání ZPS, a.s.
- 1994 ZPS, a.s. největší evropský exportér obráběcích center do USA
- 1995 ZPS, a.s. největší výrobce soustruhů v ČR
- 1996 10.místo v soutěži Českých 100 nejlepších
konsolidace marketingově řízené SKUPINY ZPS
- 1997 ZPS, a.s. 34.místo ve světovém žebříčku výrobců obráběcích strojů
- 1999/10 vyhlášen konkurs na ZPS, a.s.
- 2000 společnost se umístila na 102. Místě v rámci světového žebříčku a na
1. místě v ČR
- 2000/06 firmu přebírá nový majitel – TAJMAC-MTM S.p.A. a její název se mění
na XYZ, a.s.
- 2000 společnost se umístila na 121. místě v rámci světového žebříčku prodeje
obráběcích strojů a na 1. místě v ČR
- 2001 vyroben první CNC víceřetenový automat
- 2002 překonání celosvětové recese, výrazná inovace výrobního sortimentu,
vyrobena první multiprofesní obráběcí centrum, oceněno Zlatou medailí na
MSV Brno
- 2003 změna organizační struktury na divize, změny v orgánech společnosti
první pětiosé obráběcí centrum
- 2004 zahájení prací na nových projektech vstřikolisy NEGRI BOSSI a Manurhin
- 2005 6. místo v projektu Top 10 firem Zlínského kraje v kategorii Top 10
nejatraktivnějších zaměstnavatelů
Zlatá medaile na 47. MSV Brno v kategorii „Obrábění, tváření a povrchové

- úpravy“ pro horizontální centrum MCV 1210
- 2006 první úspěšné instalace CNC dlouhotočných automatů MANURHIN K'MX
V ČR, XYZ, a.s. vyhlášen společností INA – Schaeffler
„Nejlepším dodavatelem soustružnických automatů za rok 2005“.
Zlatá medaile na 48. MSV Brno pro šestivřetenový soustružnický automat
MORI-SAY TMZ642CNC
ZPS-TRANSPORT, a.s. se stává dceřinou společností XYZ, a.s.
- 2007 MANURHIN K'MX Sarl. – plnohodnotná dceřiná společnost
- 2008 Zlatá medaile na veletrhu IMT Brno 2008 za dlouhotočný CNC automat
MANURHIN K'MX 432, 92. místo ve světovém žebříčku výrobců
obráběcích strojů
- 2009 1. místo, hlavní cena za technologii na veletrhu FOR INDUSTRY v Praze –
stroj H40A Trend, 2. místo v 1. ročníku soutěže „Inovační firma Zlínského
kraje“, 88. místo ve světovém žebříčku výrobců obráběcích strojů
- 2010 Zlatá medaile na veletrhu IMT Brno 2010 pro portálové multifunkční
centrum MCV 1800MULTI, společnost se stala členem CAMIC –
Italsko-české obchodní komory

4.2.1 Složení orgánů společnosti

Představenstvo a dozorčí rada, oba subjekty voleny na funkční období 5 let.

Majetkové účasti – finanční investice

ZPS-SLÉVÁRNA, a.s. (100%)

ZPS-MS, a.s. (100%)

TECNIMETAL-CZ, a.s. (50%)

ZPS-AUTOMATY, a.s. (100%)

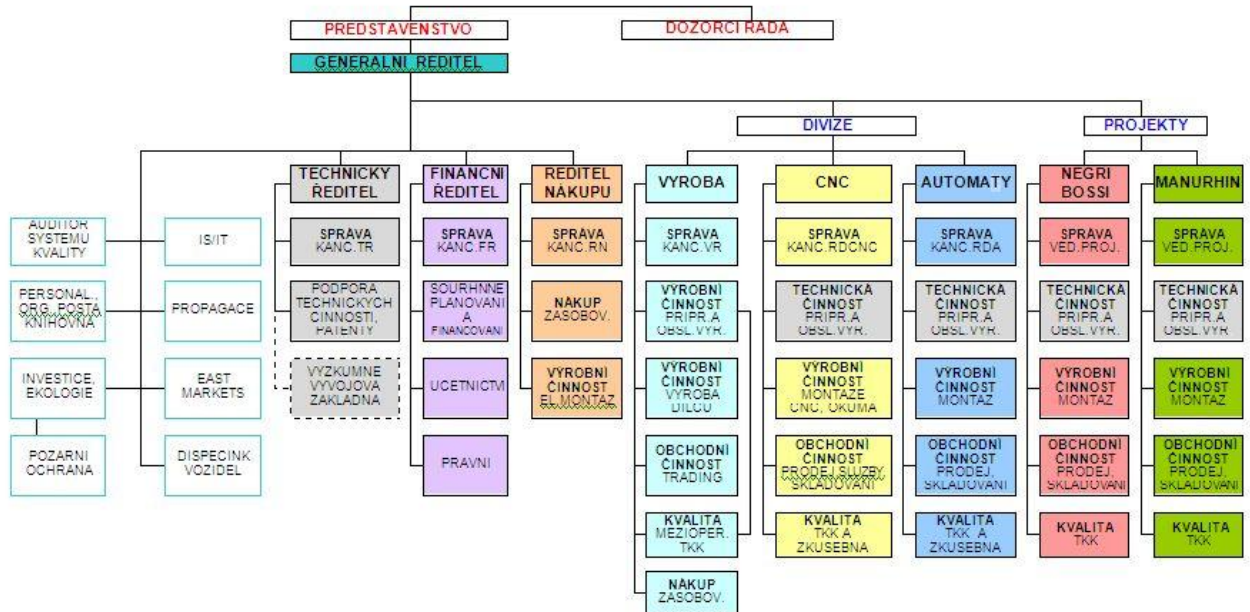
ZPS-MECHANIKA, a.s. (100%)

ZPS-TRANSPORT, a.s. (100%)

MANURHIN K'MX Sarl. (100%)

ZPS-CNC USA, Inc. (100%)

4.3 Organizační struktura společnosti



Obrázek 6: Organizační struktura (Zdroj: interní materiály společnosti)

4.4 Výrobní program společnosti XYZ, a.s.

Výrobní program je rozdělen do pěti základních oblastí:

- Vícevěténové automaty
- Vertikální a horizontální obráběcí centra
- Dlouhotočné automaty Manurhin
- Vstřikolisy NEGRI BOSSI
- Výroba (vlastní, kooperační)

Obráběcí centra, vícevěténové automaty a dlouhotočné automaty představují hlavní tři projektové pilíře společnosti.

4.4.1 Víceřetenové automaty

Ve víceřetenových automatech jsou základními modely stroje MORI-SAY a to automaty vačkové (řada 620AC, 632-42AC, 657-67AC, 832-42AC).

Jako zástupce dané kategorie výrobků byl vybrán stroj MORI-SAY 620AC, který je jedním z nejprodávanějších strojů.



Obrázek 7: Víceřetenový automat MORI-SAY 620AC (Zdroj: interní materiály společnosti)

Tabulka 1: Základní parametry stroje (Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti)

Technické parametry	MORI-SAY 620AC
Počet vřeten	6
Max. průměr tyče	20 mm
Vrtání upínací trubky	28 mm
Max. délka podání tyčového materiálu	100 mm
Max. otáčky	500 – 6.500 ot./min.
Hlavní motor	9 kW
Pracovní čas	0,8 – 90 s

Jde o soustružnický vačkový automat vysoké přesnosti a tuhosti. Je určen pro sériovou a hromadnou výrobu přesných součástí zejména z tyčového materiálu, výjimkou nejsou ani stroje, které jsou upraveny pro obrábění polotovarů, jež jsou přiváděny do pracovního prostoru a upevňovány do kleštin pomocí speciálního řešení navrženého konstruktéry společnosti. Principem je vysoká přesnost a tuhost při obrábění na šesti vřetenech s nezávislými podélnými superty, šesti příčnými superty a čtyřmi křížovými superty. V rámci příslušenství ke stroji je možné jej doplnit o automatický nakladač nebo automatický zásobník materiálu.

A dále CNC automaty TMZ625CNC, TMZ642CNC, TMZ867CNC. Tyto stroje se vyznačují poháněným příslušenstvím a vysokými pracovními otáčkami, vysokou tuhostí a dosahováním krátkých cyklových časů. Jsou vyráběny v metrickém provedení pro evropský i americký trh.



Obrázek 8: Vícevřetenový automat MORI-SAY TMZ 642CNC (Zdroj: interní materiály společnosti)

Do projektu AUTOMATY jsou zařazeny ve výrobním programu soustružnické stroje SAL 100 pro významného světového výrobce ložisek.

4.4.2 Vertikální a horizontální obráběcí centra

Komodita obráběcích center zahrnuje výrobu výrobu vysoce robustních, univerzálních a přesných vertikálních i horizontálních strojů a multi-profesních strojů typu horní gantry. Vertikální stroje jsou uznávány hlavně z pohledu mnohostranného technologického využití, a to jak pro tříosé obrábění, tak i pro pětioké. Výrobní program vertikálních center je tvořen mnoha variantami kolem základní specifikace osvědčených modelů MCFV 1050B, 1060, 1260, 1680 a 2080 s možností volby množství základního a zvláštního příslušenství a různými typy vřeten s rychlostí až 18 000ot./min., výborným zrychlením, rychloposuvy

a pracovními posuvy. Stroje jsou vybaveny nejmodernějšími CNC řídicími systémy, které jsou uváděny na trh předními světovými výrobci jako jsou HEIDENHAIN, SIEMENS, SELCA a FANUC.

Nejprodávanejším zástupcem dané kategorie je stroj MCFV 1060, který pokrývá celou škálu technologií od silového po vysokorychlostní obrábění. Stroj tvoří dva stacionární odlitky, a to základna a na ní upevněný stojan. Veškeré pohyby jsou realizovány prostřednictvím lineárního vedení s valivými elementy.



Obrázek 9: Obráběcí centrum MCFV 1060 (Zdroj: interní materiály společnosti)

Tabulka 2: Základní technické parametry stroje MCFV 1060 (Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti)

Technické parametry	MCFV 1060
Počet vřeten	1
Upínací kužel	ISO 40
Maximální otáčky	10.000 ot./min.
Maximální výkon	20 kW
Krouticí moment	244 Nm
Typ převodu	Planetová převodovka
Řídicí systém	SINUMERIK, FANUC

Další kategorií vertikálních center představují stroje typu horní gantry. Portálová centra MCV 1210, MCV 1220 a MCV 2316 jsou vhodná zejména na výrobu lisovacích nástrojů a forem až do hmotnosti 12 000 kg a také řada Infinity – MCV2515, 4015, 4022, 5022, 5032. Základní provedení těchto strojů je tříosé s pevným stolem, pětioké provedení lze volitelně vybavit dvouosým CNC naklápěcím a současně rotačním stolem nebo dvouosou souvisle řízenou hlavou, a to dokonce i dodatečně poté, co byl stroj dodán a nainstalován ve výrobním závodě zákazníka ve tříosé variantě. Tato možnost pozdějšího dovybavení stroje dle potřeb zákazníka ve tříosé variantě. Tato možnost je atraktivní zejména pro výrobu tvarově velmi složitých součástek a forem.



Obrázek 10: Vertikální centrum MCV 1220 typ horní gantry (Zdroj: interní materiály společnosti)

Nedílnou součástí výrobního programu jsou rovněž multi-profesní a více-osá obráběcí centra TM1250, 2000, 2500, 3000 a nejlepší ve své třídě (pro rok 2010) stroj MCV 1800MULTI. Stroj TM 1250 je určen pro komplexní obrábění (frézování, soustružení, broušení) tvarově a technologicky náročných obrobků při jednom upnutí do stroje, což umožní přesnější obrábění a vyšší produktivitu. Stroj je vhodný pro výrobu statorů, převodových skříní a nalezne využití v leteckém a energetickém průmyslu.

Stroj MCV 1800MULTI je soustružnicko-frézovací obráběcí centrum, které umožňuje komplexní obrábění prostorově složitých a technologicky náročných výrobků kombinova-

ných tvarů pomocí souvislého pětiokého frézování doplněného soustružnickými a vyvrtávacími operacemi a řezáním závitů.



Obrázek 11: Soustružnicko-obráběcí centrum MCV 1800 MULTI (Zdroj: interní materiály společnosti)

Kompletní řadu obráběcích center doplňují horizontální obráběcí centra. Inovace v horizontálních obráběcích centrech byla zahájena strojem H40A, který byl prvním z řady HxxA (H50A, H63A, H80A). Hlavní výhodou oproti konkurenci je dlouhá životnost strojů a tuhá konstrukce. Tyto stroje tvoří důležité portfolio výrobků společnosti a v současnosti jsou nabízeny pod označením H500, H630, H800, H1000. Výroba soustružnických center, jež jsou určeny pro soustružení a obrábění rozměrných součástí hřídelového i přírubového charakteru z řezaných polotovarů a tyčového materiálu, byla ze strategických důvodů utluмена a omezena na jediný model TCH500/2500. Tento stroj je i nadále nabízen na základě poptávky zákazníka.

4.4.3 Dlouhotočné automaty Manurhin

U dlouhotočných automatů byly inovovány modely K'MX 426, 526, 626 na komerčně zajímavější řadu K'MX 413, 432, 532, 632, SWING.

Zástupcem dlouhotočných automatů je stroj K'MX 413, který je určen pro výrobu malých součástí o průměru 2-16 mm. Jde o vysoce dynamický stroj s vynikající produktivitou ve

srovnání s CNC revolverovými soustruhy. Dalším důležitým prvkem stroje je jeho vysoká přesnost a kvalita opracovaného povrchu. Stroj je dodáván jako komplexně vybavený stroj ve standardu a je tak připraven k okamžitému použití. Sekundární vřeteno a poháněné nástroje jsou zahrnuty v ceně současně také s podavačem tyčí. Se 2 elektrovřeteny, 3 poháněnými nástroji, C-osou a až 12 pevnými nástroji je K'MX 413 připraven obrábět i složitější dílce.



Obrázek 12: Dlouhotočný automat Manurhin K'MX 413 (Zdroj: interní materiály společnosti)

Tabulka 3: Základní technické parametry stroje Manurhin K'MX 413 (Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti)

Technické parametry	K'MX 413
Max. průměr tyče (hlavní vřeteno)	13 mm
Max. otáčky hlavního vřetena	12.000 ot./ min.
Zdvih vřeteníku	130 mm
Max. délka součásti uvnitř vřetena (pomocné vřeteno)	95 mm
Max. délka pro přední vyhození	130 mm
Max. otáčky pomocného vřetena	12.000 ot./min.
Počet pracovních poloh (nástroje)	3

V důsledku celosvětové krize bylo nahromaděno velké množství skladových strojů. Proto byla výroba dlouhotočných automatů výrazně ponížena. Začaly se připravovat prototypy nových dlouhotočných automatů MANURHIN s představením v roce 2011, a to konkrétně modely K'MX 532 TREND a K'MX 632 DUO.

4.4.4 Vstříkolisy NEGRI BOSSI

V produkci vstříkolisů pro společnost Negri Bossi došlo k ucelení typové řady, hydraulické verze V90, 130, 180, 250, 330, 430, 550, 650, 800, hybridní VJ170, 220, 330, 430. Stroje jsou k dodání s možností volby velkého množství aplikací. Produkce elektrických verzí byla utlumena. Typy 130 až 430 nově využívají uzávěry, jež jsou dodávány od firmy Sacmi Machinery Nanhai.



Obrázek 13: Vstříkolis Negri Bossi V800 (Zdroj: interní materiály společnosti)

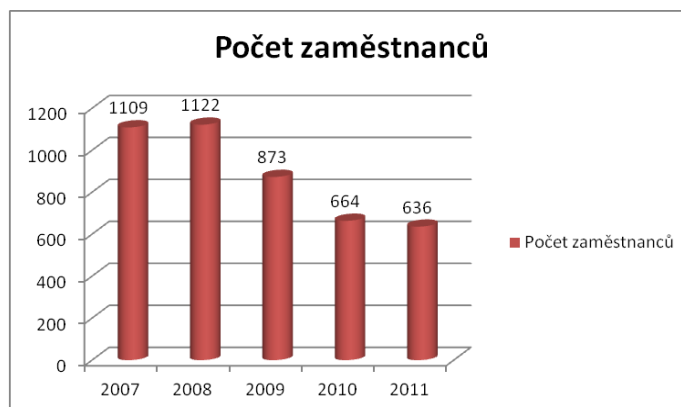
Tabulka 4: Základní technické parametry vstříkolisu Negri Bossi V800 (Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti)

Technické parametry	V800 (8000H-4250)
Teoretická vstříková kapacita	2060 cm ³
Max. vstřík za min.	440 cm ³
Max. tlak na materiál	2060 bar
Počet stupňů vyhřívání zón	5
Zdvih vyhazovače	350 mm
Váha stroje	29.100 kg
Délka/výška/šířka	10410 x 2445 x 2150 mm

Doplňkem výrobního programu společnosti je kooperační výroba pro ČR i zahraničí, je možno vyrábět v rámci využití volných kapacit složité komponenty a obrobky, dále pak také celé skelety strojů včetně montáže. Jedná se o spolupráci společnosti Negri Bossi a společností XYZ, a.s., kdy dochází k výrobě vstřikolisů od 160 do 530 tun.

4.5 Vývoj počtu zaměstnanců

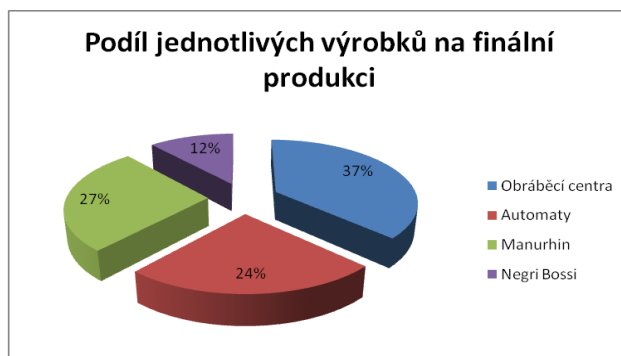
Vývoj počtu zaměstnanců výrazně poznamenal hospodářská krize v roce 2008, což je možno mimo jiné pozorovat na počtu pracovníků. Vlivem oslabení poptávky po daných strojích bylo jedním z nezbytných opatření zefektivnit činnost společnosti a s tím spojené redukce zaměstnanců, a tudíž mzdových nákladů, jež hrály důležitou roli pro udržení životaschopnosti společnosti. Zde je nutno poznamenat také nadměrně vysokou fluktuaci zaměstnanců.



Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

4.6 Podíl jednotlivých výrobků na finální produkci HR 2011

Následující graf ukazuje, jakým podílem se podílí jednotlivé výrobky na celkové produkci dané společnosti.

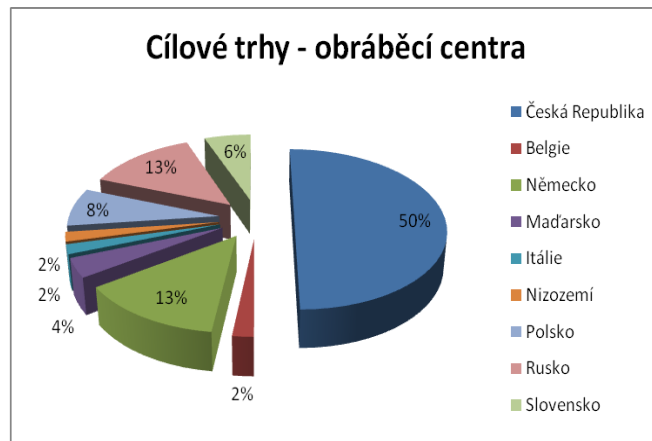


Graf 2: Podíl jednotlivých výrobků na finální produkci (Zdroj: vlastní zpracování)

4.7 Export na zahraniční trhy dle jednotlivých divizí

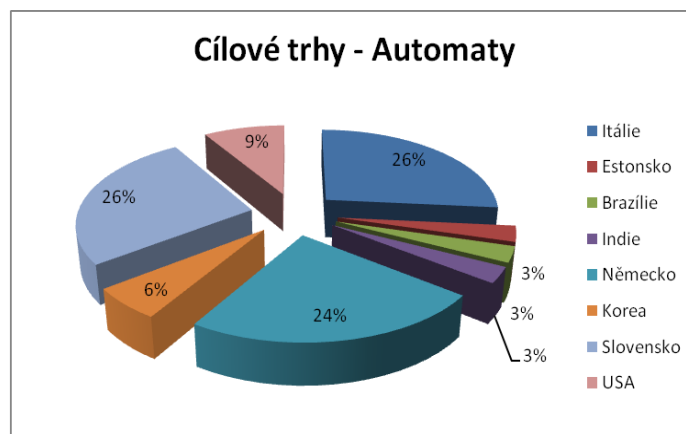
Zde vidíme procentuální zastoupení exportu na jednotlivé světové trhy dle jednotlivých divizí.

4.7.1 Prodej obráběcí centra HR 2011



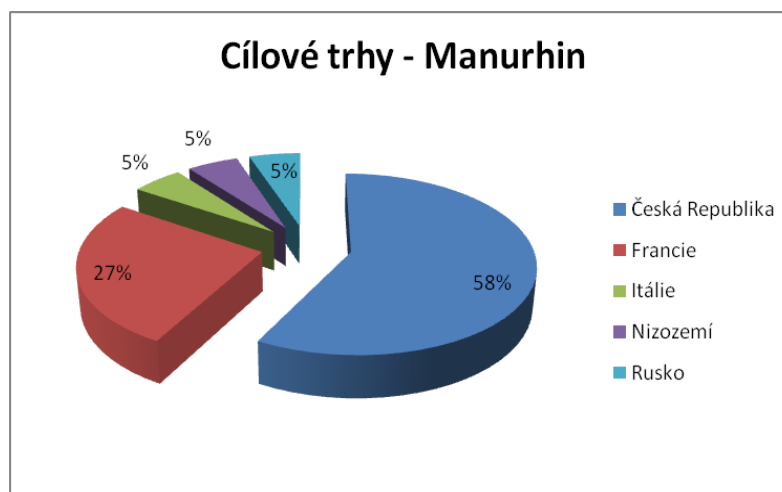
Graf 3: Prodej obráběcích center – cílové trhy (Zdroj: vlastní zpracování)

4.7.2 Prodej Automaty HR 2011



Graf 4: Prodej víceřetenových automatů – cílové trhy (Zdroj: vlastní zpracování)

4.7.3 Prodej Manurhin HR 2011



Graf 5: Prodej dlouhotočných automatů Manurhin – cílové trhy (Zdroj: vlastní zpracování)

4.7.4 Prodej Negri Bossi HR 2011

Jelikož se jedná o speciální projekt přímo pro italského odběratele Negri Bossi, který činí 100% prodej pouze do jedné společnosti.

4.8 Vnitropodniková komunikace a komunikace se zákazníkem

Vnitropodniková komunikace mezi jednotlivými pracovníky probíhá ústní formou. Jelikož je společnost rozdělena do mnoha oddělení, komunikace mezi odděleními probíhá telefonickou formou, a také zasíláním e-mailů, to záleží na důležitosti předávaných informací.

Komunikace se zákazníkem probíhá zejména prostřednictvím e-mailu vzhledem ke komunikaci převážně v anglickém jazyce. Počáteční fáze, kdy vzniká poptávka od zákazníka, probíhá formou přijetí výkresu daného dílce, následuje potvrzení vyrobitelnosti poptávaného dílce a následně je proveden rozbor technologem, který pak připraví podklady pro prodejce k vytvoření cenové nabídky.

Nabídka je prezentována zákazníkovi většinou také e-mailem a využitím zprostředkovatelů na daných trzích. Pokud je zákazníkem shledána nabídka jako zajímavá dojde na návštěvu zákazníkovi společnosti a je následně uskutečněna prezentace o výrobci a jeho zázemí. Jiný druh komunikace je se zákazníkem, kde není na trhu zprostředkovatel a je nutnost naplánování služebních cest do daných zemí, přičemž současně s prodejcem cestuje také techno-

log. K uzavření obchodu dochází zpravidla po dvou jednáních, kdy dojde k odsouhlasení výrobní technologie daného dílce a k odsouhlasení důležitých skutečností týkajících se stroje a jeho příslušenství. Následná komunikace probíhá již prostřednictvím telefonu.

Z hlediska konkurenceschopnosti je možné mimo jiné i komunikaci se zákazníkem označit jako určitý druh výhody, kdy rychlá schopnost reakce na daný dotaz nebo poptávku vypovídá jisté informace o společnosti. Zákazník by tudíž měl být v co nejkratší době uspokojen odpovědí na jeho požadavek a nabídnutím vhodné možnosti řešení jeho problému.

4.9 Poskytované služby zákazníkům

4.9.1 Aplikační středisko

- Divize CNC – středisko se zabývá komplexní podporou zákazníků v oblasti seřízení a technologie strojů. Hlavní činností aplikačního střediska lze označit doporučení vhodného technického řešení a konzultace, seřizování strojů, testovací obrábění, zpracování technologických postupů a časových studií na požadované dílce, pořádání specializovaných seminářů, ale i školení obsluhy spojené s programováním strojů. Hlavním cílem je tak nalezení optimálního řešení pro daného zákazníka, spojeného s vhodným výběrem stroje, jeho zprovozněním a začleněním do jeho výrobních kapacit.
- Divize Automaty a Projekt Manurhin – nabízí zákazníkům seřízení vícevřetenových vačkových, CNC automatů a dlouhotočných automatů, doplněného o komplexní servis technické podpory, zpracování technologických postupů a zároveň také školení obsluhy a údržby strojů.

4.9.2 Servis

Divize CNC, Automaty i Projekt Manurhin – nabízí zákazníkovi uvedení stroje do provozu spojeného se zaškolením obsluhy stroje. Dále pak záruční i pozáruční servis současně s možností preventivní prohlídky stroje a také prodej náhradních dílů, jež jsou řízeny v lokální síti SME-UP. Dodávky náhradních dílů je schopna společnost expedovat do 48 hodin od přijetí požadavku.

4.9.3 Kooperace

V případě volné výrobní kapacity je společnost schopna nabídnout zákazníkovi možnost poskytnutí brusky na plocho, horizontální stroje, portálová centra a možnost kalení plamenem vodících ploch, vačkových drah a ozubení.

4.10 Životní cyklus výrobku

Pro názornou ukázkou životního cyklu výrobku byl vybrán Víceřetenový automat MORI-SAY 620AC. Celková doba životního cyklu byla odhadnuta hlavním konstruktérem na 25 let. Jelikož došlo k uvedení na trh v roce 1995 a na základě úspěšných prodejů, kdy tento typ stroje je jedním z nejprodávanějších, se tak nachází v sedmnáctém roku prodeje, přičemž poptávka je stále dostatečně vysoká. Před čtyřmi měsíci došlo k navýšení ceny základního stroje, což nebylo přijato ze strany těch zákazníků, kterým byla již předložena cenová nabídka. Během prodeje stroje došlo postupně k menším úpravám a vylepšením, které byly navrženy konstruktéry společnosti, a současně také docházelo k průběžným změnám v oblasti vizuální podoby stroje spojenými s novým barevným provedením. Výrobek je velmi kvalitní a spolehlivý naplňující znaky růstové fáze životního cyklu výrobku.

Jiným případem je nový víceřetenový automat TMZ 625 CNC, který nahrazuje již zastaralý stroj MORI-SAY 6/25, který byl ve fázi úpadku s velmi nízkým zájmem ze strany zákazníků a management společnosti se tudíž rozhodl jej odstranit z výrobního programu společnosti. Dochází tak k nahrazení novým, rychlejším a výkonnějším strojem, jež je v současnosti ve fázi zavedení stroje na trh a poptávka má dle získaných informací neustále rostoucí tendenci.

Životní cyklus jednotlivých strojů je velmi různý, je však možno říci, že ve většině případů se jedná o životní cyklus v řádu deseti až dvaceti let, přičemž není výjimkou ani třicet let, během kterých je schopen daný typ stroje generovat tak důležité zisky pro společnost.

5 NÁKUP A VÝROBA

Nejprve je nutno konstatovat, že pokud hovoříme o výrobě společnosti, jedná se o výrobu malosériovou. Preference nakupovaných položek spočívá v menších nakupovaných objemech a dlouhodobějším časovém horizontu. Je třeba také při srovnávání cen poptávaných položek brát v úvahu náklady na logistiku, které v daných kalkulacích přímo nejsou obsaženy, ale výslednou cenu ovlivní. Přibližně 80% skladových zásob tvoří atypické položky (tudíž nutnost držet pojistnou zásobu, což ovlivní vázanost finančních prostředků v tomto typu zásob), u běžných položek tato skutečnost odpadá.

5.1.1 Informace pro nákup

Z hlediska informací, které jsou velmi důležité pro nákup surovin a dalších položek vychází společnost zejména z možnosti internetového přístupu na celosvětovou síť dodavatelů, návštěvy veletrhů, výstav, přičemž zkoumá výhodnost nabízených vstupů, a to jednak z hledisek cen, záruky, termínu dodání, možnosti držet pojistnou zásobu na straně dodavatele a hlavně kvality důležité pro spolehlivost daného vyráběného produktu. O tom co a částečně také kdy nakoupit, rozhoduje převážně daný konstruktér mimo jiné na základě srovnávání s konkurencí, kdy se snaží najít úzké místo na trhu. Může také dostat podnět od obchodníků pro nejčastěji poptávané položky ze strany zákazníka.

5.1.2 Porovnání a výběr dodavatelů

- Systém výběru dodavatelů probíhá na základě stanovených kritérií, jimiž jsou kvalita, cena, termín dodání, záruční lhůta, pojistná zásoba na straně dodavatele, rámcová smlouva, doprava až do skladu jsou z těch nejdůležitějších.
- Pro řízení zásob dochází k použití metody KANBAN (přibližně 1 až 1,5 měsíce před použitím dochází k dodání dané položky do skladu).
- Vstupní kontrola a procentní neshody jsou řešeny pouze vizuální kontrolou a zjištěním odpovídajícího počtu kusů, poněvadž chce společnost po dodavateli 100%-ní výstupní kontrolu (pokud dojde ke zjištění chyby až při montáži dané položky, dochází následně k řízení v němž jde o stanovení podmínek úhrady daných zmetků).

5.1.3 Proces nákupu

- Dodací lhůty – závislost dodacích lhůt záleží na jednotlivých položkách a pohybuje se v rozmezí hodin až dvou let. Položky, jež jsou nakupovány s dlouhou dodací lhůtou jsou objednávány na základě zkušeností a předpokladů budoucího vývoje trhu, kdy ředitel nákupního oddělení na základě vlastního uvážení (zkušeností) určí zda položku koupit či nikoliv.
- Systém skladování – společnost má centrální sklad, na který jsou umístovány nakupované položky, popřípadě je uplatňována metoda „first in first out“ přímo na montáži.
- Vykryvání z prodejního skladu – tuto možnost společnost využívá zejména tehdy, pokud již objednaná položka nedorazila nebo není fyzicky na skladě a je nutnost rychle uspokojit poptávku zákazníka.
- Plán finálních produktů – plán je stanoven jen v obecnější formě, která je průběžně doplňována aktuálními informacemi a to na období přibližně roku a půl.

5.1.4 Ověření nakupovaných produktů

- Z hlediska ověřování produktů probíhá kontrola technických parametrů, kvalitativní kontrola, dále pak množstevní, termínové, cenové a záruční ověření.

5.2 Výroba

V současné době je výroba vytížena na 100%, z čehož přibližně 80% tvoří výroba dílců pro vlastní stroje a přibližně 20% tvoří kooperace. Z hlediska strojového parku, jež byl nedávno doplněn o nové soustružnicko-frézovací centrum, lze hovořit o maximalizaci schopnosti vyrábět si vlastní dílce pro stroje všech divizí vlastní cestou, pokud je to samozřejmě nákladově únosné. Dodací lhůty z výroby jsou dlouhé, což nepříznivě ovlivňuje dodací lhůtu stroje k zákazníkovi a dochází tak ke ztrátě jedné z konkurenčních výhod, které společnost měla oproti daným konkurentům. Je zde tudíž otázkou, zda při splnění požadované ceny za daný dílec a termínu dodání, není výhodnější využít možnost outsourcingu a tak urychlení dodací lhůty stroje zákazníkovi a opětovného získání konkurenční výhody.

6 SWOT ANALÝZA

Nyní bude provedena SWOT analýza (silné a slabé stránky – vnitřní prostředí, příležitosti a hrozby – vnější prostředí společnosti).

Tabulka 5: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Široké produktové portfolio - Obchodní značka - Historie - Know-how - Certifikace a normy ČSN EN ISO 9001:2009 (vývoj, výroba, prodej a poskytování služeb) - Nadnárodní působnost – otevřenost vůči cizím trhům - Vlastní konstrukce a vývoj strojů - Spolehlivost 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečně pokryto portfolio strojů z hlediska rozměrů dílců - Neaktuálnost a zastaralost internetových stránek spojené s těžkou orientací pro klienta - Absence dostatečného počtu jazykových mutací na internetových stránkách - Slabá reputace a obchodní značka na zahraničních trzích - Kurzová ztráta (absence finanční služby fixace obchodovatelné měny z hlediska trvání obchodního případu v časovém horizontu zpravidla 7-8 měsíců) - Vysoká fluktuace zaměstnanců
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Využití nových trhů a mezinárodní expanze - Flexibilita nabídky a poptávky - Rozšíření výrobní kapacity - Spokojenost zákazníka - Outsourcing - Oslovení nových zákaznických segmentů - Rozvoj a využití nových distribučních cest - Strategické aliance, fúze, akvizice, joint venture, apod. 	<ul style="list-style-type: none"> - Levnější výroba ze strany asijských výrobců strojů - Kurzové riziko - Zvyšování cen vstupů - Efektivnější marketingové kampaně u konkurentů - Ztráta klíčových zaměstnanců - Nedodržování dodacích termínů z výroby, a tím pádem dodací lhůty stroje zákazníkovi - Zdlouhavá reakceschopnost na poptávku od zákazníka (v řádu zpravidla do 14 dnů)

Důležitou informací je uvést z hlediska konkurence to, že v případě divize obráběcích strojů CNC dochází k většinovému prodeji na českém a slovenském trhu, kde je historie a tradice značky dostatečně známa. Dále je zde poskytována dostatečně spolehlivá a rychlá reakceschopnost při řešení technických problémů s danými stroji, což je jedna ze skutečností, jež ovlivní rozhodnutí zákazníka pro koupi daného stroje společnosti XYZ, a.s. Na světových trzích společnost s obráběcími stroji CNC již tak úspěšná není, a to zejména kvůli vysoké ceně stroje oproti konkurentům převážně z asijské oblasti, dále nedostatečným pokrytím servisních služeb a neznámost obchodní značky v rámci světových trhů.

V divizi Automaty je situace poněkud opačná, český a slovenský trh je pro daný typ strojů nezajímavý a poptávka zde je téměř nulová. Tyto stroje jsou exportovány na základě poptávky z celého světa do různých zemí, jakými jsou například Indie, Čína, Japonsko, Korea, tedy spíše východní státy, kde dochází stále častěji k investicím ze strany evropských společností do nových výrobních kapacit, popř. velkých asijských dodavatelů součástek, jež dané stroje vyrábí, zejména pak pro automobilový průmysl.

V případě ostatních divizí je možno konstatovat, že jejich produkce směřuje jak na český, tak i na světový trh. Jak je z provedené analýzy zřejmé má společnost dostatečné množství faktů v podobě skutečností, jež jsou obsaženy v silných stránkách na to, aby dokázala konkurovat celosvětově a to ve všech divizích. Dále jsou zde příležitosti, kterých by mohla společnost využít, pokud by byla ochotna investovat finanční prostředky k prohloubení působnosti na jednotlivých světových trzích. S tím je také spjata jazykové vybavení zaměstnanců, které je špatné a mnohdy jazyková bariéra může znamenat konec jinak běžného úspěšného obchodního případu.

Servisní celosvětová síť je nezbytnou nutností v dnešní době, poněvadž zákazník kupující stroj v řádech statisíců euro žádá také následnou brzkou reakci v případě vyskytnutí se problému u daného typu stroje, což je mnohdy podmínkou pro koupi stroje. Zákazník si nemůže dovolit z hlediska plánování, aby došlo k prostojům stroje vlivem špatného, popř. často poruchového stroje. Tato velmi důležitá skutečnost se v poslední době stále více projevuje jednak ze strany zákazníka a také ze strany mnoha zprostředkovatelů, s nimiž společnost na jednotlivých trzích spolupracuje. V rámci doporučení budou na závěr zmíněny skutečnosti vycházející z provedené analýzy, jež by mohly společnosti uspořít náklady a především zvýšit výnosy díky využitím příležitostí, které jsou spjaty s možností celosvě-

tové působnosti společnosti a tím využití potenciálu, které jednotlivé trhy nabízejí a to i včetně možnosti založení dceřiných společností.

Mezi **silné stránky** lze označit široké produktové portfolio v oblasti obráběcích strojů a vstřikolisů, jež je schopna daná společnost nabídnout zákazníkovi, tudíž dojde pokrytí širšího spektra zákazníků dle jejich specifických požadavků, přičemž je společnost schopna udělat do jisté míry v podstatě stroj na míru dle specifického požadavku zákazníka na příslušenství dodávané ke stroji. Obchodní značka je silná, ovšem toto platí pouze na území ČR a Slovenska, kdežto z hlediska mezinárodního obchodu tomu je naopak. Společnost se může dále opřít o bohatou historii, která u potenciálního zákazníka může vzbudit důležitou důvěru pro uzavření obchodního případu. Na základě bohaté historie a zkušeností společnost profituje z know-how u nabízených strojů a disponuje také certifikátem osvědčujícím o managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009 (v oblasti vývoje, výroby, prodeje a poskytování služeb). Nadnárodní působnost je také velmi důležitou silnou stránkou společnosti poskytující možnost k navýšení podnikových výnosů díky prohloubení působnosti na jednotlivých trzích s možností oslovení dalších nových trhů. Vlastní konstrukce a vývoj je velmi silnou stránkou společnosti a lze ji označit jako jednu z nejdůležitějších oblastí pro to udržet tempo s konkurencí, popřípadě být lepší a mít tak konkurenční výhodu po stránce konstrukce stroje. Spolehlivost je zejména u českých a slovenských zákazníků v silném povědomí a je také důležitá při jejich rozhodování o koupi daného stroje.

Slabé stránky jsou zastoupeny zejména nedostatečně pokrytým produktovým portfoliem, co se týče rozměrů dílců. Stroje jsou schopny totiž opracovat dílce jen v určitých limitovaných rozměrech, a tudíž nedojde k uspokojení řady zákazníků, kteří žádají stroje pro rozměry, jež nejsou schopné stroje z nabídky společnosti splnit. Zastaralost a neaktuálnost internetových stránek spojená s malým počtem jazykových mutací. Obchodní značka se slabou reputací na zahraničních trzích, spojená s nedostatečnou marketingovou propagací na daných trzích. Kurzové ztráty vlivem dlouhé doby trvání obchodního případu v řádu měsíců (6-8) poté mohou výrazně ovlivnit výši zisku z daného obchodu. Vysoká fluktuace zaměstnanců je výraznou slabou stránkou dané společnosti a týká se především věkově mladších zaměstnanců.

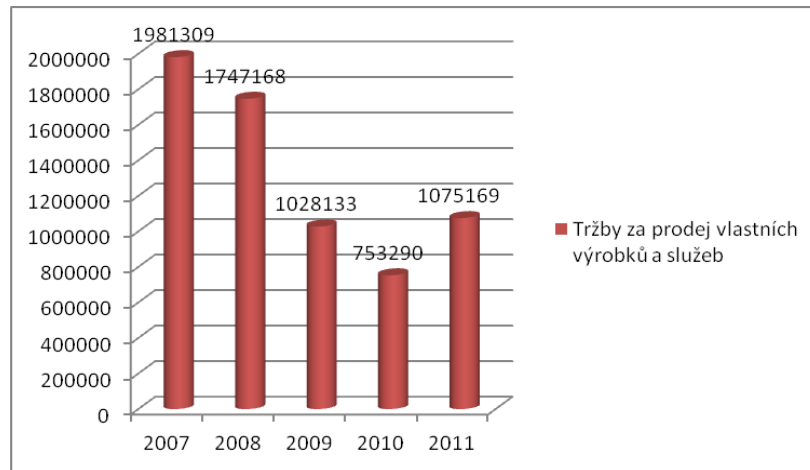
Mezi **příležitostmi** pro společnost, které by mohly být přínosem, lze zahrnout posílení obchodní značky spojené s expanzí na nové trhy a zvýšení tržního podílu na trzích, kde již společnost má určitý počet prodaných strojů, popřípadě prodat na tyto trhy stroje z ostat-

ních oddělení, které na daném trhu doposud nepůsobí. Pružnost poptávky a nabídky spjatá s rychlou reakcí na zákaznickou poptávku a možností nabídnout dřívější termín dodání stroje než konkurence. Rozšíření výrobní kapacity za současné inovace strojů ve výrobě je spjato s většími investicemi, které sebou nesou výpočet rentability a další nezbytné skutečnosti. Ze současného stavu lze usoudit danou možnost jako příležitost do budoucna. Spokojenost zákazníka je velmi důležitá a je tudíž nutno brát zřetel na vyhodnocování spokojenosti zákazníků. Outsourcing je také příležitostí jak zvládat neefektivní činnosti a mít tak více času na to zaměřit se na činnost, jež přináší společnosti důležitý zisk. Oslovení nových segmentů na trhu vedoucí ke zvýšení podnikových výnosů, rozvoj a využití nových distribučních cest a možnost využít například strategické fúze, aliance, joint venture.

Mezi **hrozbami**, které ohrožují společnost, jsou levnější výroby ze strany asijských producentů strojů, kteří především díky nižší kvalitě a absenci servisního zázemí mají náklady na stroje daleko nižší a tudíž jsou schopni nabídnout podobný stroj za bezkonkurenční cenu. Kurzové riziko z hlediska dlouhého trvání obchodního případu může ovlivnit zisk z daného obchodu. Zvyšování cen vstupů je další důležitou skutečností, jež následně ovlivní cenu výrobku. Konkurence investuje více finančních prostředků do marketingové propagace, což posiluje jejich postavení na celosvětovém trhu s obráběcími stroji a co se také týká mimo jiné, vyššího povědomí o značce jako takové. Již zmiňovaná fluktuace zaměstnanců spojená se ztrátou klíčových zaměstnanců především mladšího věku. Dodací termíny jsou zbytečně zdlouhavé a ovlivní tak následnou poptávku zákazníka. Neschopnost reagovat na poptávku zákazníka v krátkém termínu po obdržení detailních informací nutných pro zpracování obchodního případu.

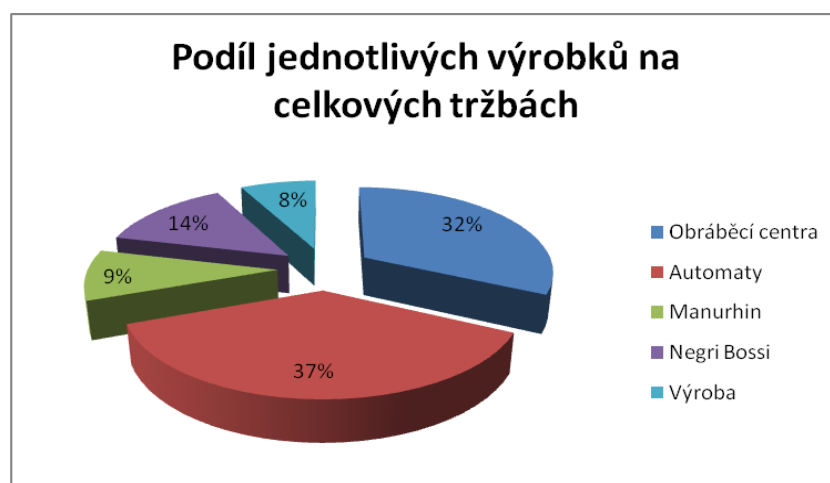
7 BCG MATICE

Vzhledem k hospodářské krizi v roce 2008 došlo k poklesu poptávky ve strojírenské oblasti, včetně prodeje strojů určených pro obrábění, jež nabízí společnost XYZ, a.s. Pokles je zachycen na grafu, kde je možno vidět rapidní pokles tržeb (ve výši 62% ve srovnání roku 2007 a 2010), který bezpochyby zapříčinil pokles počtu zaměstnanců ve společnosti.



Graf 6: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (Zdroj: vlastní zpracování)

V roce 2011 již tržby zaznamenaly zvýšení oproti roku 2010, a lze tudíž říci, že období klesající poptávky po hospodářské krizi se zastavilo a poptávka má znovu rostoucí tendenci.



Graf 7: Podíl jednotlivých výrobků na celkových tržbách (Zdroj: vlastní zpracování)

Nejvíce z celkových tržeb tvoří divize Automaty s podílem na celkových tržbách za vlastní výrobky a služby ve výši 37%. Další významný podíl tvoří divize Obráběcí centra s podílem 32%. Následně pak divize vstříkolisů Negri Bossi s podílem 14% a dále divize dlouhotočných automatů Manurhin s 9% a výrobou v zastoupení 8%. BCG matice je efektivním nástrojem strategického plánování v oblasti marketingu. Čím vyšší je podíl našich výrobků na daném trhu nebo je vysoké tempo růstu daného trhu, tím lépe pro společnost. Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů, přičemž každý z kvadrantů je charakteristický jiným typem obchodu.

Automaty a Obráběcí centra jsou **hvězdami**, znamenají pro společnost hlavní finanční zdroje a to z dlouhodobého hlediska. Jedná se o stále ziskové, poptávané a spolehlivé výrobky. Oba druhy strojů jsou dlouholetým výrobkem společnosti.

Vstříkolisy **Negri Bossi** jsou **peněžní krávou**, mají relativně silné tržní postavení a představují pro společnost určitou jistotu finančních zdrojů, poněvadž konkurence v oblasti vstříkolisů je v rámci celosvětového trhu velmi malá, což mimo jiné znamená nižší investice do marketingové propagace v této oblasti. Společnost by si měla jak hvězdy, tak i peněžní krávy chránit jako důležité finanční zdroje pro její zdravý chod.

Dlouhotočné automaty **Manurhin** současně s **výrobou** jsou **otazníky**, jelikož mohou být ziskové i ztrátové je nutno velmi pozorně volit nutné vysoké peněžní investice, které mohou například proudit z peněžních krav za účelem zvýšení tržního podílu. Je také nutná optimalizace výrobní řady, jelikož jsou zde stroje prodávány ve větším množství, ale také stroje, kde se společnost může velmi snadno dostat do ztráty.

Společnost nemá výrobky, jež náleží do kvadrantu **Psi**.

Hvězdami jsou jednoznačně Automaty a Obráběcí centra s výrazným podílem na celkových tržbách, jež jsou stěžejními výrobky pro společnost, která by se bez hvězd neobešla a řešila by existenční problémy. Vstříkolisy Negri Bossi, jakožto peněžní kráva představuje pro společnost jakousi stabilitu související s relativně silným tržním postavením a nedostatečnou konkurencí, přičemž na dotaz ohledně konkurence došli pracovníci k závěru, že nikdo nevěnuje pozornost konkurenci ve světě z důvodu jejího nedostatku. Otazníky zastoupené výrobky Manurhin nejsou pro společnost velmi významně ziskovými a je otázkou, zda by nemělo dojít k optimalizaci výrobní řady a zvážení posílení marketingové propagace z důvodu širokého spektra konkurence.

8 PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL

8.1 Konkurence v odvětví

Pro každý ze čtyř druhů výrobků bude následně provedena příslušná analýza a to z důvodu odlišností souvisejícími s daným typem výrobku a s jeho konkurencí, která je u některých druhů výrobků velká a u jiných naopak velmi malá. Také zde hraje svou roli zaměření na různý druh cílových trhů, a to zejména českého trhu a trhu celosvětového.

8.1.1 Víceřetenové automaty

Konkurence v oblasti víceřetenových automatů není příliš velká a jedná se o celosvětovou konkurenci. Tyto stroje jsou určeny pro export, pouze ve výjimečných případech dojde k prodeji stroje do České Republiky, a to zejména díky podnikům vyrábějícím daný typ dílce, jež mají zahraničního vlastníka, v současnosti spíše na základě zkušenosti se stroji, jež byly do podniku prodány v minulosti. Z hlavních konkurentů je možno uvést největší, kterými jsou:

- GILDEMEISTER (Itálie)
- Alfred H. Schutte GmbH & Co KG (Německo)
- TORNOS S.A. (Švýcarsko)
- INDEX-Werke GmbH & Co. KG Hahn & Tessky (Německo)

Jelikož druh výroby daných dílců, pro který jsou stroje určeny (velkosériová, hromadná) není v České Republice běžný, hlavní odbyt tvoří prodeje do Itálie, Německa a na Slovensko. Společnost se v současnosti zaměřuje na indický trh, jež má velký potenciál k nákupu těchto strojů zejména pro hromadnou výrobu dílců pro automobilový a textilní průmysl. Na základě komunikace s potenciálními klienty bylo zjištěno, že výše zmiňovaná konkurence je na tomto trhu také přítomna a cenové rozpětí daného typu stroje, jež se liší, přičemž daný výstup ve formě vyrobeného dílce je stejný, jsou srovnatelné. Tudíž zde hraje svou roli technické zázemí a s tím související poskytování servisních prací s dostatečnými skladovými zásobami potřebných náhradních dílů pro možné opravy. V tomto směru společnost zaostává za svou konkurencí, protože není schopna nabídnout servis do 24 hodin od nahlášení poruchy a s tím spojeného hodnocení od klienta, kdy velké časové prostoje znamenají

při sérii například 2 miliony kusů ročně značnou ztrátu. Jelikož jsou v současné době zakládány nové výrobní kapacity mnohými podniky, je zde tudíž možnost prodeje těchto strojů. Podobná situace panuje také na čínském trhu, kde však společnost, oproti konkurentům, doposud nepůsobí. Konkurenční výhodou uvedených konkurentů tak je schopnost poskytnout rychlý servis se zajištěním dostatečných skladových zásob náhradních dílů, a tudíž uspokojení požadavku na brzký a včasný servis ze strany zákazníka.

Nejprodávanějším zástupcem těchto strojů je mechanický vačkový stroj MORI-SAY 620AC, jehož výrobní dávka je tomu také přizpůsobena na základě mnohaletých průměrných ročních prodejů tohoto stroje z hlediska optimalizace výrobní dávky a s ní souvisejícími náklady.

8.1.2 Obráběcí centra CNC

U obráběcích center je situace poněkud jiná. Největší odbyt zde tvoří prodeje do České Republiky zejména díky silnému jménu, kvalitě výrobku, historii společnosti a zajištění servisní podpory na základě požadavků zákazníka. Jako další cílové trhy je možno uvést Německo a Rusko a to díky skutečnostem obdobným jako v české Republice. Konkurence tohoto druhu strojů je velmi široká a to jak v České Republice, tak i ve světě. Zde je uveden výčet hlavních konkurentů tvořený jak českými zástupci, tak i světovými, přičemž se jedná pouze o výběr těch největších z důvodu množství konkurentů, které čítá desítky různých společností po celém světě:

- TOS KUŘIM – OS, a.s. (ČR)
- TOS Varnsdorf a.s. (ČR)
- KOVOSVIT MAS, a.s. (ČR)
- STROJTOS Lipník, a.s. (ČR)
- STROJÍRNA TÝC, s.r.o. (ČR)
- DMG/MORI SEIKI (Německo/Japonsko)
- OKUMA (Japonsko, USA)
- MAZAK (USA)
- FPT (Itálie)

- JOBS (Itálie)
- HERMLE (Německo)
- HAAS (USA)
- MECOF (Itálie)
- ZAYER (Španělsko)
- NICOLAS CORREA (Španělsko)

Jelikož jsou výrobní náklady podobných strojů produkovaných v asijských zemích, zejména pak v Číně, na velmi nízké úrovni, není schopna společnost konkurovat daným asijským strojům, přičemž další přitěžující okolností je absence servisní podpory v dané lokalitě, a tudíž investice směrem k vytvoření servisní podpory v lokalitě Čína, Korea, Japonsko se stává nemyslitelnou a za velkého předpokladu by znamenala pro společnost neefektivní vynaložení finančních prostředků. Jméno společnosti není ve světě marketingově podpořeno a tudíž ve prospěch mnohých konkurentů hovoří jejich dobré jméno společnosti, které mnozí ze zákazníků znají a vědí, že daná společnost má jisté reference, kvalitu, historii a důležité zkušenosti. Nejprodávanějším strojem je pak stroj MCFV 1060.

8.1.3 Dlouhotočné automaty Manurhin

Hlavní odbyt na český trh nám mimo jiné naznačuje situaci velmi podobnou jako u obráběcích center, kde je mezi konkurenty možno vidět již objevující se společnosti z Japonska, Taiwanu a Korey. Stroje jsou určeny zejména pro jednodušší dílce a menší série výrobních kusů. To také odpovídá hlavnímu odbytu na český trh, jež v této oblasti vyhovuje danému typu stroje s určením pro malosériovou výrobu. Z hlavních konkurentů je možno uvést:

- Citizen (Japonsko)
- Tornos-Bechler (Švýcarsko)
- STAR (Japonsko)
- Hanwha (Korea)
- Poligym (Taiwan)
- Nexturn (Taiwan)

- Maier (Německo)
- Miyano (Japonsko)

Zástupcem dané divize je stroj K`MX 432, který zejména díky své originální konstrukci má velkou konkurenční výhodu.

8.1.4 Vstřikolisy NEGRI BOSSI

V případě vstřikolisů nedochází k žádné marketingové propagaci, ke sledování konkurence a boji s ní. Jedná se o určitý počet prodaných určitých typů strojů v dlouhodobém časovém horizontu, přičemž odběratel je pouze jediný.

- Arburg (Německo)
- Engel (USA)

8.2 Dodavatelé

Hlavní dodavatelé jsou ve stálé spolupráci se společnostmi zejména díky dobrým zkušenostem a dodavatelsko-odběratelským vztahům, přičemž mimo tuto skutečnost rozhoduje také mnoho dalších činitelů, jež jsou blíže popsány v části Nákup. Hodnocení probíhá na základě předem stanoveného dotazníku, který musí dodavatelé zodpovědět před tím, než je možno o nějaké spolupráci hovořit. Množství dodavatelů je v desítkách vzhledem velkému množství použitých vstupů.

8.3 Odběratelé

Odběrateli jsou zákazníci z celého světa. Tato skutečnost je ovlivněna druhem výrobků společnosti. U již zmiňovaných obráběcích center a dlouhotočných automatů Manurhin jsou odběratelé převážně z České Republiky a v případě Vícevřetenových automatů jsou to podniky na celosvětovém trhu, zabývající se příslušným typem výroby pro tento druh strojů. Jako reference je možno uvést společnosti jako jsou:

- INA Herzogenaurach (Německo)
- WEBER Christian CWG (Německo)
- Johann Dvorak (Rakousko)

- HILTI (Rakousko)
- HYDRAP (ČR)
- NOVIBRA (ČR)
- INA (Slovensko)
- KINEX (Slovensko)
- AVTOVAZ (Rusko)
- HELWAN (Egypt)
- TORMEP (Brazílie)
- LMW (Indie)
- YOU-TECH Solution Corp. (Jižní Korea)
- MAXIM INTERNATIONAL (USA)

8.4 Nově vznikající konkurenti

Z důvodu zejména velké kapitálové investice do nových výrobních kapacit, potřebných strojů a mnohých dalších skutečností důležitých pro efektivní chod podniku nedochází ke vzniku nové konkurence na českém trhu. V rámci celosvětové působnosti je situace podobná. Konkurence v oblasti obráběcích center a dlouhotočných automatů je velká jak na českém, tak i na světovém trhu. I z tohoto důvodu nevznikají nové společnosti s tímto předmětem podnikání. Boj s konkurencí, a to ať cenový, tak i s povědomím ve strojírenské oblasti by to neměli noví konkurenti lehké a s velkou pravděpodobností by došlo k jejich neúspěchu, pokud by nebyli schopni nabídnout novou technologii, popřípadě něco čím současní konkurenti nedisponují.

8.5 Substituty

Substituty ohrožují výrobky společnosti zejména v oblastech obráběcích strojů a dlouhotočných automatů. Zde je velké riziko nahrazení stávajících strojů v podnicích, jež dané produkty mají, zejména pak u nově vznikajících menších firem, kde pořizovací cena stroje je většinou hlavní prioritou pro nákup. Největší hrozbou jsou tak asijské stroje zejména od společností z Číny, Japonska, Taiwanu a Korey. Stroje jsou vyráběny za mnohem nižší

náklady, než je tomu u konkurence. Je to na úkor kvality použitých materiálů, životnosti jednotlivých komponentů, nedostatečné celosvětové pokrytí kvalitním a rychlým servisem, dostupností náhradních dílů. Tyto velmi důležité skutečnosti mnohdy zákazníci neberou na vědomí a kupují tak dané stroje v domnění, že udělali správně. Další hrozbou je také nákup substitutů, kdy oproti stroji společnosti XYZ, a.s., který vyrobí například jeden milion kusů dílců ročně, nakoupí společnost čtyři stroje levnější, při zachování stejného počtu vyrobených kusů, a také získá menší pravděpodobnost ztráty způsobené poruchou stroje. Pokud by došlo k poruše jednoho stroje, další tři stroje pokračují v produkci, a tudíž ztráta nedosáhne hodnot jako v případě použití jednoho stroje.

9 SHRNUÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ

Zanalyzování současné situace za pomoci provedených analýz je velmi důležité pro řídicí pracovníky zejména díky zjištění slabých stránek, hrozeb a příležitostí získaných prostřednictvím SWOT analýzy, kdy byly zjištěny závažné skutečnosti ovlivňující konkurenceschopnost dané společnosti, jakými jsou úzké produktové portfolio, kde by mohlo dojít k jeho rozšíření a tím k širšímu uspokojení poptávky, dále pak zaměření se na vysokou fluktuaci zaměstnanců, což znamená neustále zaškolování zejména nových prodejců, kteří jsou nejčastěji měnícími se pracovníky. Jako slabou stránku je také možno označit jazykovou bariéru, ze strany prodejců a servisních techniků při řešení obchodních případů a záručních i pozáručních servisních úkonů. Slabé povědomí o značce je nedílnou součástí nedostatečné konkurenceschopnosti a to mimo jiné znamená obtížnější práci pro prodejce se získáním důvěry zákazníka. Zastaralost a neaktuálnost internetových stránek je v dnešním rychle měnícím se světě velkým nedostatkem. Kurzová ztráta by zde mohla tvořit významnou finanční částku, o kterou by společnost mohla přijít, díky absenci fixace kurzu obchodovatelné měny, poněvadž se jedná zpravidla o obchodní případ v délce trvání v řádu měsíců a tudíž ztráta může znamenat nezanedbatelný pokles zisku z prodaného stroje. V oblasti příležitostí pro společnost je nutno říci, že vstup na nové trhy a strategické aliance by mohly být velkým přínosem do budoucna. Ztráta klíčových zaměstnanců by pro společnost mohla mít katastrofální následky, a tudíž je nutno tyto zaměstnance vhodně motivovat a pečovat o ně, aby nepřijali nabídku nového zaměstnání u konkurence. Krátké dodací termíny jsou velkou konkurenční výhodou, a tudíž by mělo dojít k redukci času potřebného pro výrobu daného stroje pro zákazníka.

Na základě provedené analýzy BCG bylo zjištěno, že divize Automaty a Obráběcí centra jsou pro společnost představiteli dlouhodobých finančních zdrojů a mělo by tudíž dojít k maximalizaci podpory ze strany managementu společnosti a zvolením vhodných a hlavně efektivních podnikových procesů těchto divizí. Vstříkolisy Negri Bossi jsou díky relativně nízké konkurenci v postavení, poskytující určitou jistotu finančních zdrojů, přičemž doposud nebylo potřeba provádět výraznou marketingovou propagaci.

Porterova teorie konkurenčních sil nám nastínila jak velká je konkurence pro jednotlivé divize a to jednak v rámci České republiky, tak i na celosvětovém trhu. Dále pak situaci související s dodavatelskými a odběratelskými vztahy, jež doplňuje možné ohrožení substituty.

10 DOPORUČENÍ

Na základě provedených analýz a získaných informací níže uvádím několik doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

1. Možnost oslovení nových trhů za současného posílení značky formou vhodné marketingové propagace.

Jelikož mnoho konkurenčních podniků založilo v posledních letech svůj podnik v Číně a návratnost jejich investice dle získaných informací probíhá, až v současnosti navrhuji společnosti udělat průzkum čínského trhu a po vyhodnocení a propočtu finančních investic vstoupit na tento trh za účelem získání nových klientů. Toto je spjato s technickou a servisní podporou v dané oblasti, jež bude bezpochyby odstraněním konkurenční výhody ze strany konkurentů.

Vidím zde možnost pomocí technického zázemí a skladových zásob vytipovaných náhradních dílů pro stroje také pokrytí nejen čínského trhu, ale také japonského a korejského. V těchto zemích je schopen servisní technik být u zákazníka do 24 hodin, přičemž tato doba může být vlivem letu z Číny cca 2 hodiny i kratší a tudíž zákazníkův požadavek rychlého servisu bude splněn. Navrhuji společnosti vyslat člověka na určitou dobu k prozkoumání daného trhu a mentality čínských zákazníků. Poté situaci vyhodnotit a přistoupit k závěru, zda na trh vstoupit a za jakých podmínek.

2. Posílení značky

Značka jako taková je velmi silná zejména v České Republice a na Slovensku. Navrhuji zaměřit se na efektivní marketingovou propagaci, spojenou s účastí na veletrzích na trzích, kam by společnost mohla úspěšně směřovat svůj odbyt (zejména Čína, Japonsko, Korea, Indie, Taiwan, Malajsie), která by znamenala posílení povědomí o značce. Dále pak propagaci ve formě internetové prezentace společnosti vyhledávání klíčových slov a také možnou video prezentaci celé společnosti.

3. Efektivní zaškolení prodejce a získání potřebných znalostí, motivační systém.

V rámci znalosti produktu zůstává časová náročnost začlenění nového pracovníka do pracovního procesu, spojená s nutným získáním potřebných znalostí, o jednotlivých strojích, jež je v řádu let, než se nový pracovník dokáže plně orientovat v problematice strojů. Tento problém je nastolen neefektivním motivačním systémem, který společnost má. Fluktuace

zaměstnanců, zejména těch mladých je velmi vysoká, a v současné době společnost hledá prodejce do více divizí. Doba než společnost nalezne vhodného kandidáta na danou pracovní pozici je zdlouhavá. Další časová prodleva vznikne zaškolováním nového pracovníka, vznikne tak problém nedostatku prodejců, kteří jsou schopni v rámci celého světa oslovovat zákazníky s nabídkou strojů a možnost vycestovat za zákazníkem přímo do jeho společnosti a schopnost argumentovat ve prospěch prodáváného stroje. Tento stav je způsoben především z nedostatečného motivačního systému a mladí, noví a nadějní pracovníci tak odchází do konkurenčních podniků, kde jim jsou nabídnuty výhodnější podmínky a motivační systém obsahuje širší portfolio benefitů. V oblasti zaškolování nového pracovníka jsou značné mezery, kdy není věnován dostatek času novému pracovníkovi a vysvětlení všech náležitostí, tato skutečnost pak může pracovníka demotivovat, což vede až k následnému ukončení pracovního poměru. Navrhuji společnosti, aby se více zaměřila na činnost týkající se zaškolovací fáze nového pracovníka. Na těch správných prodejcích totiž ve značné míře závisí budoucí finanční zdraví podniku a to, že bude schopen financovat svůj chod za současného produkovaní požadovaného zisku. Problémem také je absence strategického cíle, poslání a vize, již by společnost měla dosáhnout.

V oblasti znalostí prodejců dále navrhuji workshop s konstruktéry, kteří znají detailně jednotlivé stroje a mohou tak prodejcům předat své znalosti a zkušenosti za účelem dosažení znalostí nutných pro prodej stroje, argumentování zákazníkovi a v konečné fázi i úspoře nákladů související s nutností pracovních cest technologa do zahraničí současně s prodejcem, který tak bude částečně schopen zvládnout i jeho práci.

4. Doporučení v oblasti outsourcingu.

Mé doporučení je také v oblasti outsourcingu, kde by mohlo dojít k dohodě se zahraničními společnostmi, kdy by vyráběly pro společnost XYZ, a.s. dané komponenty potřebné pro nové stroje, a to zejména výrobní podniky v asijských státech. Tím by došlo k úspoře na nákladech na jednotlivé komponenty, zrychlení termínu dodání komponent a možnost se tak věnovat výnosnější činnosti.

5. Rozšíření produktového portfolia.

Ze SWOT analýzy navrhuji společnosti zaměřit se na rozšíření produktového portfolia o stroje vyrábějící širší rozměrové spektrum vyráběných dílců. V současnosti se stává ne-

schopnost uspokojit poptávku v této oblasti více znatelnou a společnost by se měla nad touto možností zamyslet.

6. Inovace v oblasti internetových stránek.

V oblasti internetových stránek došlo k určité změně, dle mého názoru však k nedostatečné změně, zejména v neúplnosti obsažených informací, malého počtu jazykových verzí, kdy aktivní je pouze čeština a angličtina, malé množství video ukázek obrábění dílců, video ukázka prezentace společnosti, a také celkově zjednodušit orientaci zákazníka v prostředí stránek, při vyhledávání určitého druhu výrobku.

7. Snižování nákladů na vstupy.

Dále je nutno také zmínit oblast nákupu, kdy dochází k postupnému mírnému navyšování cen vstupů. To je možno řešit nezávislým sledováním různých trhů a možností pořízení vstupů za výhodnějších podmínek, splňujících požadovaná kritéria. Jako efektivní možnost bych navrhl sledování internetových aukcí, kde se střetávají poptávající s nakupujícími a mohou řešit vše prostřednictvím internetového prostředí, tudíž odpadá nutnost cestování a tak vzniklé časové a finanční ztráty. Kurzová ztráta je také z hlediska dlouhodobého obchodu nezanedbatelnou skutečností, kdy obchod od prvotního přijetí objednávky trvá přibližně šest až osm měsíců. Během této doby a částek pohybujících se ve stovkách tisíc euro by případná kurzová ztráta mohla být znatelná. Obchodovatelná měna je euro. Navrhuji možnost průběžného prozkoumání měny jednotlivých států, se kterými obchod probíhá, zda jejich měna není pro společnost finančně výhodnější a její volatilita není stabilnější.

ZÁVĚR

Tématem mé bakalářské práce byla Analýza konkurenceschopnosti společnosti XYZ a.s. Cílem bylo shromáždění potřebných informací týkajících se konkurenceschopnosti společnosti, zjištění současného stavu a jejich následné podrobné zanalyzování. Pomocí získaných informací jsem se pak pokusil navrhnout vhodná doporučení na její posílení, která byla posouzena odbornými pracovníky a jež budou předložena managementu společnosti.

Při vypracování mé práce jsem použil informace nejen z vnitřního prostředí společnosti, díky přímému kontaktu s jednotlivými řediteli a vedoucími divizí, ale také informace získané prostřednictvím internetu, a všeobecně dostupných materiálů týkajících se společnosti. Pomocí získaných informací bylo zanalyzováno současné postavení společnosti na celosvětovém trhu a následně byly analyzovány podnikové procesy a hledány rezervy, jejichž využití může mít výrazný vliv na posílení konkurenceschopnosti do budoucna.

V teoretické části této práce byly popsány základní pojmy týkající se daného tématu, včetně popsání termínů jako jsou konkurence, typologie konkurence, konkurenceschopnost, konkurent, loajalita s dalšími nezbytně nutnými pojmy jako jsou životní cyklus výrobku a metody analýz, které byly použity (SWOT, BCG, Porterova teorie konkurenčních sil). Tyto analýzy byly poté použity v praktické části.

V praktické části jsem využil vybraných analytických metod pro analýzu všech základních aspektů majících vliv na její konkurenceschopnost. Především bylo nutné zjistit, zda výrobky, které mají na tržbách firmy největší podíl, jsou dostatečně kvalitativně i cenově přijatelné pro zákazníky, z čehož vychází i schopnost společnosti úspěšně konkurovat ostatním firmám na celosvětovém trhu s obráběcími stroji.

Na základě zjištěných informací jsem provedl na závěr shrnutí analýz, z čehož vznikla doporučení na posílení konkurenceschopnosti společnosti zahrnující sedm oblastí, jež jsem považoval za nejdůležitější a budou tudíž předloženy a projednány s managementem dané společnosti. Během této práce jsem měl možnost nahlédnout do mnoha divizí a sledovat jejich činnost a dospěl jsem k závěru, že i tak technicky vyspělá společnost jakou je XYZ a.s. má řadu příležitostí jak zvýšit svoji konkurenceschopnost a to v mnoha oblastech především díky zefektivnění podnikových procesů. Doufám, že tato práce bude pro firmu přínosem a realizace, alespoň některých doporučení, které obsahuje, přispěje ke zlepšení její konkurenceschopnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- BERNDT, Ralph, Claudia Fantapié ALTOBELLI a Matthias SANDER, 2007. *Mezinárodní marketing management*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.
- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé s střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BOUČKOVÁ, Jana a kol., 2003. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- FORET, Miroslav a kol., 2001. *Marketing – základy a postupy*. Praha: Computer Press. 162 s. ISBN 80-7226-558-X.
- HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ, 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
- JOHNSON, Gerry a Kevan SHOLES, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 803 s. ISBN 80-722-6220-3.
- KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, Philip a kol., 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- PERREAULT, William D., McCARTHY, E. Jerome, 2005. *Basic Marketing, a global-managerial approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin. 832 s. ISBN 0-007-252523-1.
- PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.

Webové zdroje:

Marketing. Fáze plánování [online]. © 2008 [cit. 2012-05-08]. Dostupné z: http://marketing.topsid.com/index.php?war=strategicke_planovani&unit=faze_planovani

Elektronické články:

POLÁK, Jaroslav A. Životní cykly duchovních směrů. *Amor Vacui. Amor Vacui – zápisky z cest* [online]. 28.7.2010 [cit. 2012-05-08]. Dostupné z: <http://kojot.name/857392-zivotni-cykly-duchovnich-smeru-nastin-eseje-php>

VELIČKO, Jiří. Metodika zpracování analýzy SWOT pro orgány veřejné správy. *Vlastnicesta.cz. Poradenství a poradce pro každého* [online]. ©2006-2009 [cit. 2012-05-08]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-managementu/metodika-zpracovani-analyzy-swot-pro-organy-verejne-spravy/>

STŘELEČEK, Jiří. Porterův model konkurenčních sil. *Vlastnicesta.cz. Poradenství a poradce pro každého* [online]. ©2006-2009 [cit. 2012-05-08]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

Podnikové zdroje:

interní materiály společnosti XYZ a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG Boston Consulting Group.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Životní cyklus výrobku (Zdroj: Životní cykly duchovních směrů)	22
Obrázek 2: SWOT analýza (Zdroj: Metodika zpracování analýzy SWOT pro orgány veřejné správy)	25
Obrázek 3: BCG matice (Zdroj: Fáze plánování)	25
Obrázek 4: Porterova teorie konkurenčních sil (Zdroj: Porterova teorie konkurenčních sil)	28
Obrázek 5: Areál společnosti XYZ a.s. (Zdroj: interní materiály společnosti)	33
Obrázek 6: Organizační struktura (Zdroj: interní materiály společnosti)	37
Obrázek 7: Vícevřetenový automat MORI-SAY 620AC (Zdroj: interní materiály společnosti).....	38
Obrázek 8: Vícevřetenový automat MORI-SAY TMZ 642CNC (Zdroj: interní materiály společnosti).....	39
Obrázek 9: Obráběcí centrum MCFV 1060 (Zdroj: interní materiály společnosti).....	40
Obrázek 10: Vertikální centrum MCV 1220 typ horní gantry (Zdroj: interní materiály společnosti).....	41
Obrázek 11: Soustružnicko-obráběcí centrum MCV 1800 MULTI (Zdroj: interní materiály společnosti).....	42
Obrázek 12: Dlouhotočný automat Manurhin K'MX 413 (Zdroj: interní materiály společnosti).....	43
Obrázek 13: Vstříkolis Negri Bossi V800 (Zdroj: interní materiály společnosti)	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní parametry stroje (Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti).....	38
Tabulka 2: Základní technické parametry stroje MCFV 1060 (Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti).....	40
Tabulka 3: Základní technické parametry stroje Manurhin K'MX 413 (Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti).....	43
Tabulka 4: Základní technické parametry vstřikolisu Negri Bossi V800 (Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti)	44
Tabulka 5: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)	52

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti (Zdroj: vlastní zpracování).....	45
Graf 2: Podíl jednotlivých výrobků na finální produkci (Zdroj: vlastní zpracování)	45
Graf 3: Prodej obráběcích center – cílové trhy (Zdroj: vlastní zpracování).....	46
Graf 4: Prodej vícevřetenových automatů – cílové trhy (Zdroj: vlastní zpracování).....	46
Graf 5: Prodej dlouhotočných automatů Manurhin – cílové trhy (Zdroj: vlastní zpracování)	47
Graf 6: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (Zdroj: vlastní zpracování)	56
Graf 7: Podíl jednotlivých výrobků na celkových tržbách (Zdroj: vlastní zpracování).....	56