

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko - správní

Výzkum konkurence SPS - VKP s. r. o. na evropském trhu

Zdeněk Rydlo

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdeněk RYDLO**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**

Název tématu: **Výzkum konkurence SPS - VKP s. r. o. na evropském trhu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

- 1) Pojem konkurenční výhoda a její význam
- 2) Marketingový výzkum - postupy a metody
- 3) Charakteristika společnosti SPS - VKP s. r. o.
- 4) Plán výzkumu konkurence společnosti SPS - VKP a jeho realizace
- 5) Zpracování, analýza a vyhodnocení získaných informací
- 6) Závěry a doporučení
- 7) Použitá literatura
- 8) Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: **cca 30 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HAUGE, P.: Průzkum trhu. Praha: Computers Press, 2003
JIRÁSEK, J.: Konkurenčnost - vítězství a porážky na kolbišti trhu. Praha: Professional Publishing, 2001
KOZEL, R.: Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006
PORTER, E.M.: Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1998
PRAHALAD, C.K.: Budoucnost konkurence - spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem. Praha: Management Press, 2005

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michal Kuběnka**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **20. června 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 6. listopadu 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 27.4.2009

.....

Zdeněk Rydlo

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucímu mé práce panu Ing. Michalu Kuběnkovi za odborné vedení, poskytnuté informace a cenné rady a připomínky, kterými pomohl k vypracování této bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval panu Judr. Jaromíru Pokornému, jednatelem společnosti SPS - VKP s. r. o., za spolupráci a poskytnuté informace.

SOUHRN

Bakalářská práce se zabývá výzkumem konkurence společnosti SPS - VKP s. r. o. Cílem této práce je celková analýza konkurenčního prostředí na evropském trhu s bočními vysokozdvihnými vozíky. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související s konkurencí a popsány jednotlivé analýzy zpracované v praktické části. V té bylo poté využito převážně nástrojů strategické analýzy k identifikování největších konkurentů, stanovení jejich konkurenčních pozic a silných a slabých stránek ve vztahu ke společnosti SPS - VKP s. r. o. Součástí je i analýza vnitřního prostředí společnosti a stanovení její relativní konkurenční síly. Na závěr je provedeno celkové zhodnocení analýz a uvedena mnou navrhovaná doporučení na udržení či zlepšení stávající konkurenční pozice společnosti SPS - VKP s. r. o.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výzkum, konkurence, konkurenční výhoda, konkurenceschopnost, strategická analýza

TITLE

The research of competition SPS-VKP Ltd on the European market

ABSTRACT

Bachelor's thesis deals with the research competition of the SPS - VKP Ltd. The aim of this work is the overall analysis of the competitive environment on the European market with a sideloaders. The theoretical section explains the underlying concepts related to competition and individual analysis described in the practical part. At that was then used primarily tools of strategic analysis to identify major competitors, the establishment of their competitive position and strengths and weaknesses in relation to SPS - VKP Ltd. It includes analysis of the internal environment and the determination of the relative competitive strength. Finally, it made an overall assessment and analysis given me recommendations to maintain or improve the competitive position of the SPS - VKP Ltd.

KEYWORDS

Research, competition, competitive advantage, competitiveness, strategic analysis

OBSAH

ÚVOD	9
1 Konkurence	11
1.1 Konkurenčnost.....	11
1.2 Konkurenční výhoda	11
1.3 Konkurenční strategie.....	12
1.3.1 Strukturální analýza odvětví.....	12
1.3.2 Generické strategie	13
1.3.2.1 Výhoda nízkých nákladů	14
1.3.2.2 Diferenciace.....	15
1.3.2.3 Fokální strategie	15
2 Marketingové teorie konkurence	16
2.1 Porterova teorie konkurenčních sil.....	16
2.2 Generické konkurenční síly dle M. E. Portera	18
2.3 Síly v konkurenční strategii dle J. Jiráska	19
2.4 Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera	19
3 Typologie konkurenčních výhod	21
3.1 Konkurenční výhody vázané na producenta.....	21
3.1.1 Skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na cenu	22
3.1.2 Skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na systém koupě.....	23
3.1.3 Konkurenční výhody producenta vázané na kvalitu a jakost	23
3.1.4 Konkurenční výhody producenta vázané na logistiku a dopravu.....	24
3.1.5 Konkurenční výhody producenta spojené se servisním zázemím.....	24
4 Strategická analýza	26
4.1 Analýza vnějšího prostředí	27
4.1.1 Analýza konkurentů.....	27
4.1.2 Analýza konkurence v odvětví - Porterův model	28
4.2 Analýza vnitřního prostředí.....	28
4.2.1 Analýza vnitřního potenciálu.....	29
4.3 SWOT analýza.....	29
5 Charakteristika SPS - VKP s. r. o.....	31
5.1 Základní identifikace	31
5.2 Historie a současnost společnosti	32

5.2.1	Historie V.K.P. spol. s r.o.....	33
5.2.2	Historie Strojírna Potůček s.r.o.....	33
5.3	Vývoj společností před vzájemnou fúzí	34
5.4	Personální složení.....	37
6	Strategická situační analýza	38
6.1	Analýza vnějšího prostředí	38
6.1.1	Porterova analýza konkurence v odvětví.....	40
6.1.2	Analýza konkurentů.....	45
6.2	Vnitřní analýza	50
7	Zhodnocení.....	57
8	Návrhy a doporučení.....	60
	Závěr	62
	POUŽITÁ LITERATURA	64
	SEZNAM TABULEK	65
	SEZNAM GRAFŮ	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	66
	SEZNAM ZKRATEK	67

ÚVOD

Tržní ekonomika v dnešní době prochází procesem neustálého vývoje v důsledku mnoha ekonomických, politických, sociálních, kulturních a jiných vlivů. Proto se i jednotlivé subjekty (podniky) působící na trhu, musí neustále vyvíjet a inovovat, jinak by nemohly na trhu proti svým konkurentům obstát. Pro firmy není ani tak problémem vyrábět či poskytovat své služby, ale spíše je prodávat. V současnosti se trhy nacházejí, jak uvádějí některé odborné publikace, v hyperkonkurenčním prostředí, ve kterém nabídka převyšuje poptávku a firmy tudíž musejí vynakládat mnohem větší úsilí k prosazení se na trhu a k následnému udržení či vylepšení svého postavení. Jen ti nejsilnější a nejpřizpůsobivější mohou uspět.

Je tedy vůbec možné prosadit se na trhu i při stále rostoucí konkurenci? Odpověď zní ano, ovšem ne každému se to podaří. Jen malé procento firem dokáže se dokázat prosadit na trhu a být dlouhodobě úspěšných.

Firma, která se chce prosadit a být úspěšná, musí nabídnout zákazníkovi něco, čím se vyrovná a ještě lépe předčí stávající konkurenty a co danou firmu diferencuje od ostatních. Právě tím, co pak odlišuje jednotlivé firmy a co napomáhá velkou měrou k úspěchu podniku, je nazýváno jako konkurenční výhoda. Jako konkurenční výhodu lze chápat mnoho skutečností souvisejících s podnikem, kterými firma předčí své konkurenty a lze ji nalézt ve všech oblastech činnosti firmy. Může jí být výrobek, jeho konstrukce, cena, způsob výroby, jakost, výše nákladů, lidský faktor, značka, goodwill a mnohé další faktory.

Postoj zákazníků a jejich chápání konkurenční výhody je většinou značně zjednodušené. Proto je možné rozdělit zákazníky do dvou základních skupin podle toho, zda preferují kvalitu či cenu. U jedné skupiny je nejdůležitějším faktorem cena a naopak kvalita není pro tuto skupinu tak důležitá. Naopak druhá skupina zákazníků je ochotna zaplatit odpovídající cenu za kvalitní produkty či služby. I z tohoto je zjevné, že pokud chce být firma úspěšná a nechce být pohlcena a zničena konkurencí, je nutné získat si určitou skupinu zákazníků. K získání těchto zákazníků firmě napomůže správně zvolená konkurenční strategie.

Pro samotný výzkum konkurence byla vybrána společnost, která staví na vysoké kvalitě (jakosti) svých výrobků, určité jedinečnosti nabízených výrobků a individuálním přístupem ke každému zákazníkovi. Cílem této bakalářské práce je v první části převážně vymezení a vysvětlení pojmů jako konkurenční výhoda, strategická analýza a teoretické popsání metod použitých v následné aplikační části.

Cílem praktické části je na konkrétním podniku (zvolené strategické podnikatelské jednotce) co nejkomplexněji a nej přesněji analyzovat vnější a vnitřní prostředí a pomocí těchto analýz zjistit, jaké má firma konkurenční výhody, postavení na trhu, jaké má silné a slabé stránky a určit možnosti, jak by společnost mohla dále zlepšit své tržní postavení.

1 Konkurence

V tržním pojetí lze konkurenci chápat jako vzájemné soutěžení subjektů působících na stejném či podobném trhu nabízejících stejné či podobné produkty či služby. Každý podnik se proto snaží nalézt a co nejefektivněji využít svých předností, které se stávají jejich konkurenční výhodou. Je stále složitější nabídnout zákazníkovi něco nového, čím by byly uspokojeny jeho potřeby a zároveň se zlepšilo postavení firmy na trhu a také v neposlední řadě jejich zisky. Konkurenti nikdy nespí a každá firma chce být tou, která ovládne trh a bude mít dominantní postavení. Odlišnost a výjimečnost daného podniku může být právě tím faktorem, který z jedné firmy udělá adepta na bankrot a z druhé leadera.

1.1 Konkurenčnost

Schopnost udržet se na trhu, tedy konkurovat, se posouvá stále více do středu strategického zájmu všech manažerů a podnikatelů. Ztráta konkurenčnosti (konkurenceschopnosti) je často „rozsudkem smrti“ daného podniku.

Definic konkurenčnosti lze nalézt velké množství, tato práce uvádí definici od J.Jiráka, která zdůrazňuje, že konkurenčnost je schopnost utkat se s předními výrobci na svobodném trhu a udržet si místo na trhu, a že nemá jít o pouze jednotlivý a nahodilý výsledek, nýbrž o jistou, alespoň na čas platnou výkonnostní úroveň.[2, str. 73]

Jedna z mezinárodně uznávaných definic hovoří o konkurenčnosti, jako o schopnosti obstát na trhu a udržení si alespoň střednědobé prosperity.

Na volném mezinárodním trhu se utkávají především společnosti, ne země. Zvyšovat konkurenčnost, to znamená především zvolit strategii tržního vítězství, odlišit se od druhých, být jiný, lepší, levnější, rychlejší, nabízet kvalitnější výrobky a služby, nižší cenu, vyšší jakost či lepší platební podmínky.

1.2 Konkurenční výhoda

V rámci konkurenčního boje se každý podnik pokouší odlišit od svých konkurentů a využít těchto odlišností ve svůj prospěch. Podniky se snaží využít co nejefektivněji svých silných stránek a ty poté dále umocňovat a využívat při konkurenčním boji. O tom jak se jim to podaří rozhoduje velkou měrou vůbec samotná správná volba těchto výhod a jejich další zlepšování, propracovávání a správné využívání. Firma může mít více konkurenčních výhod než konkurenti, ale pokud tyto výhody nedokáže správně použít, pak tyto výhody zanikají.

Uvažujme například, že určitá firma má mnohem kvalitnější a modernější stroje a výrobní zařízení než konkurenti, ale pokud této přednosti nedokáže využít, ať již z důvodu nekvalifikovanosti zaměstnanců či jiných faktorů, možnost této konkurenční výhody ztrácí.

Podnik může disponovat třemi základními druhy konkurenčních výhod a to výhodou nízkých nákladů, diferenciací a tzv. fokusem.

1.3 Konkurenční strategie

Schopnost podniku být konkurenčním je jedním ze základních prvků úspěchu. Podnik musí nalézt své místo na trhu a to poté dlouhodobě udržet. Aby tohoto dosáhl, musí si určit mimo jiné vhodnou konkurenční strategii, která si klade za cíl vybudovat a udržet dlouhodobě výnosné postavení v odvětví, ve kterém podnik působí. Pro volbu takovéto strategie jsou důležité dvě základní otázky a to zda vůbec nabízí odvětví možnost dlouhodobé výnosnosti a faktory ji určující. Každé odvětví nemůže nabídnout stejné možnosti a pokud se strategie firmy nebude shodovat s možnostmi odvětví, stane se neúčelnou. Druhým faktorem úspěchu zůstává, jak se podnik vypořádá s rozhodujícími činiteli určujícími vzájemné konkurenční postavení. Oba tyto faktory ale sami o sobě nestačí k tomu, aby byl podnik úspěšný.

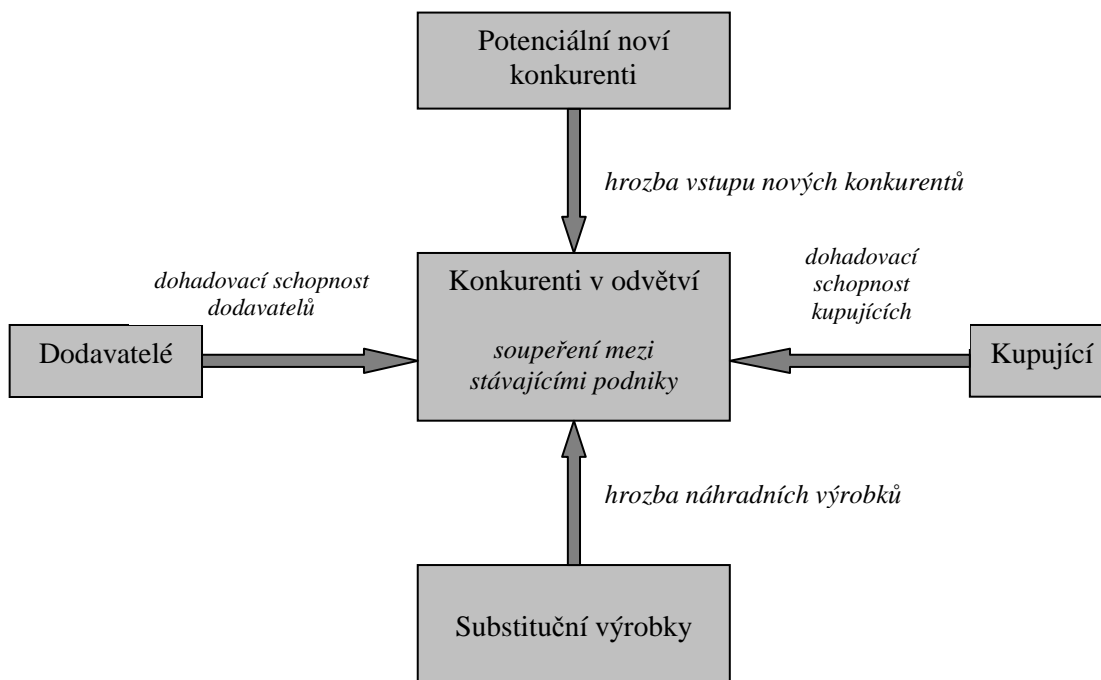
Může se stát, že podnik s vynikajícím konkurenčním postavením bude působit v odvětví, které nenabízí možnost získání uspokojivých výnosů a veškerá snaha podniku přijde v niveč. Naopak podnik ve velice výnosném odvětví se nemusí za každou cenu pokoušet získat a udržet elitní postavení k tomu, aby dosáhnul plánovaných výnosů. Již z tohoto je patrné, že ani tyto dva faktory nestačí ke správnému zvolení strategie.

1.3.1 Strukturální analýza odvětví

K tomu, aby byl podnik vůbec schopný vytvořit vhodnou konkurenční strategii, musí znát a pochopit veškeré informace a skutečnosti vypovídající o odvětví. Firma, která by vstupovala do odvětví, aniž by věděla potřebné informace (o struktuře odvětví, konkurentech, možnostech dodavatelských či odběratelských a dalších faktorech), by se okamžitě stala adeptem na rychlé zničení konkurenty. Podnik musí nejprve důkladně pochopit pravidla odvětví a konkurence a až poté může úspěšně vytvořit vlastní konkurenční strategii.

Podle M. E. Portera [6, str. 5] jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů (viz obrázek č. 1). Síly těchto faktorů samozřejmě závisí na struktuře odvětví, avšak všem těmto pěti faktorům se přikládá vysoká důležitost a právě ony rozhodují

o schopnosti a možnosti firem získat v daném odvětví co nejvíce a dosáhnout co největších výnosů. Více o problematice konkurenčních faktorů pojednává kapitola 2.1. .



Obrázek č. 1: Pět dynamických konkurenčních faktorů podle Portera

Zdroj: PORTER, M. E: *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon.*1994, str. 5

1.3.2 Generické strategie

Každá firma vstupující na daný trh musí znát strukturu odvětví, jednotlivé konkurenty, možnosti odvětví a trhu a další náležitosti vyplývající z poznání určitého odvětví. Podle toho si poté může zvolit právě jí nejlépe „pasující“ konkurenční strategii. Ta se stane výchozím krokem k získání určitého postavení uvnitř odvětví a trhu. Pokud podnik získá výhodné postavení, může očekávat i vyšší zisky. K jejich získání a získání dlouhodobého výhodného postavení největší měrou přispívají konkurenční výhody a zajištění jejich dlouhodobé udržitelnosti.

Konkurenčních výhod existuje velké množství, avšak za základní dva typy můžeme podle M. E. Portera [5, str. 35] považovat: nízké náklady a diferenciaci. Ať již bude podnik upřednostňovat kterékoliv výhody, musí být vždy schopný tyto výhody dlouhodobě udržet a využít ve svůj prospěch. Nízké náklady a diferenciaci spojené s rozsahem činností, pro které se je podnik snaží získat, vedou podle ke třem generickým strategiím: vůdčímu postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a fokusu. Fokus nebo-li fokální strategie lze dále rozdělit

ještě na dvě varianty: soustředění pozornosti na náklady a soustředění pozornosti na diferenciaci.

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		nižší náklady	diferenciace
KONKURENČNÍ ROZSAH	široký cíl	<i>vůdčí postavení v nízkých nákladech</i>	<i>diferenciace</i>
	úzký cíl	<i>soustředění na nízké náklady</i>	<i>soustředění na diferenciaci</i>

Obrázek č. 2: Generické strategie

Zdroj: PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994, str. 35

1.3.2.1 Výhoda nízkých nákladů

Nižší hodnota vynaložených nákladů je jedním z rozhodujících faktorů, kterým se může podnik odlišit od svých konkurentů a získat konkurenční výhodu. Řada podniků má proto svoji strategii založenou právě na využití nižších nákladů.

Jak tvrdí M. E. Porter [5, str. 36], k efektivnímu využití této výhody nesmíme pohlížet pouze na náklady jako celku, ale rozebrat a určit jednotlivé náklady v rámci hodnototvorných činností, které podnik vykonává. Každá tato činnost má vlastní strukturu a může být ovlivněna mnoha faktory jak uvnitř podniku, tak jeho okolí.

Strategická hodnota je ovšem závislá na udržitelnosti této výhody. Podnik musí být schopný nabídnout zákazníkovi výrobek či službu, které budou mít pro kupujícího přijatelnou hodnotu a tudíž nebude muset účtovat nižší ceny než konkurenti. Pokud by nebyl podnik schopný toto zajistit, efektivita této výhody by se značně snížila. Dalším problémem může nastat v tom, že bude pro konkurenty jednoduché okopírovat tuto výhodu.

Toto mohou být největší rizika spojená s výhodou nízkých nákladů. Při zdárném eliminování těchto rizik bude podnik na dobré cestě k dlouhodobému úspěšnému fungování na trhu.

1.3.2.2 Diferenciace

Jako diferenciace je chápána schopnost odlišit se od svých konkurentů a s tím spojená nabídka něčeho specifického, co kupující ocení a co předčí prostý faktor ceny. Správné zvolení jedné či více vlastností a jejich následné využití k vybudování jedinečného postavení lze považovat za cíl této strategie. Diferencovat, nebo-li v českém překladu odlišit, se může podnik ve všech činnostech souvisejících s fungováním podniku. Odlišnosti je možné využít např. ve výrobě, výrobku samotném, přístupu k jeho distribuci, marketingovém přístupu a mnohých dalších faktorech. Pokud si podnik dokáže v něčem vybudovat jedinečnost a tu si také dlouhodobě udržet, bude mít ve svém odvětví nadprůměrné zisky. [5, str. 37]

I při zvolení této strategie ovšem není možné, aby podnik zcela opomenul výši svých nákladů a své postavení v oblasti nákladů. Pokud by byl totiž v této oblasti výrazně horší než jeho konkurenti, přišel by o výhodu vyšší ceny a diferenciace by ztratila na významu. Podniky stavějící svoji strategii na diferenciaci se proto snaží minimalizovat své náklady v oblastech, které úzce nesouvisí s danou diferenciací.

1.3.2.3 Fokální strategie

Třetí, neméně významnou strategií, je tzv. fokus nebo-li fokální strategie. Princip spočívá ve výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř odvětví. Základem je tedy vybrat si jeden či skupinu segmentů a přizpůsobit svoji strategii tak, aby sloužila výhradně těmto segmentům. Cílem této strategie není získat celkovou konkurenční výhodu, ale pouze částečnou pro daný segment, na který se podnik zaměří. [5, str. 39]

Pokud se tedy podnik rozhodne orientovat pouze na určitý segment, je možné zvolit si ze dvou variant této strategie: nákladové fokální strategie a diferenciační fokální strategie. Prvně zmíněná usiluje o výhodu nejnižších nákladů v rámci zvoleného segmentu a diferenciační fokální strategie o diferenciaci na daný segment. Obě varianty ovšem vychází z rozdílů mezi segmenty, na které se podnik zaměřil a jinými segmenty odvětví. Výhodou podniků zaměřených na fokální strategii je, že dokážou lépe uspokojovat dané segmenty než podniky zaměřené na celou šíři daného odvětví, ať už v rámci nákladů nebo diferenciace.

2 Marketingové teorie konkurence

2.1 Porterova teorie konkurenčních sil

Tato teorie je založena na pěti konkurenčních silách, které podle M. E. Portera [6] nejvíce ovlivňují úroveň konkurence v odvětví. Současné působení těchto sil určuje ziskový potenciál firmy. Konkurenti v odvětví, substituty, potenciální nově vstupující podniky, dodavatelé a odběratelé více či méně, v závislosti na struktuře odvětví, ovlivňují sílu konkurenčních vlivů.

a) Nově vstupující firmy - Podniky, které nově vstupují do odvětví sebou přináší snahu získat určitý podíl na trhu, nové kapacity a velmi často i značně vysoké zdroje. To může dění v odvětví výrazně ovlivnit např. stlačením cen nebo růstem nákladů. Možnosti a rychlost vstupu nových firem závisí na výši vstupních tržních bariér. Rozsah těchto bariér závisí především na uplatnění těchto faktorů:

Výhoda výrobné diference - Podniky působící v odvětví již delší dobu mají zavedené značky a výrobky a také skupinu zákazníků. Diference proto nutí nově vstupující firmy k vysokým výdajům k překonání těchto výhod. Podniky musí investovat do reklamy a popularizace své značky a výrobků. Těmto firmám proto hrozí vysoké riziko, protože při selhání pokusu by jim nezůstala žádná zůstatková hodnota.

Kapitálová a investiční náročnost - Tato bariéra sebou přináší nutnost investovat výrazné finanční prostředky k tomu, aby byl podnik vůbec schopný konkurenceschopnosti. Nutnost velkých investic může být nezbytnou např. při výzkumu, nákupu výrobních zařízení, zásob či na krytí případných počátečních ztrát.

Nákladové výhody - Potenciální nově vstupující firmy často nemohou dosáhnout takového zvýhodnění v nákladech, jako zavedené firmy. Tyto podniky mohou často využít svých výhod v technologii, jako know-how, patentů či výrobních tajemství, mohou mít uzavřeny výhodnější smlouvy o dodávkách surovin, výhodnější polohu nebo mnohem větší znalosti a zkušenosti v odvětví.

Vládní politika - V některých odvětvích se můžeme setkat také s překážkami, které vytváří vlády a jejich politiky. Vlády mohou např. limitovat či úplně uzavřít vstup do odvětví, udělovat licence, případně uložit povinnosti dodržování norem (znečištění, bezpečnosti). Tyto faktory nutí nově vstupující firmy k větším investicím, větší náročnosti výroby a mohou odradit potenciální nové podniky.

b) Soupeření mezi stávajícími konkurenty - K soupeření mezi konkurenty dochází prakticky neustále. Jednotlivé podniky se snaží o získání výhodnějšího postavení a s tím spojenému zvýšení svých zisků. Používají různé metody, jako cenová konkurence, reklama, zlepšení nabízených výrobků a služeb nebo zkvalitnění servisu a záruk.

Jako hlavní faktory ovlivňující rozsah konkurenčního boje, lze tak považovat tyto:

Stupeň koncentrace - Pro tento faktor je rozhodující počet výrobců či značek a jejich podíly na trhu. Čím větší je stupeň koncentrace, tím ostřejší je i konkurenční boj. Často se také stává, že firmy se za této situace snaží zabránit nežádoucí konkurenci uzavíráním vzájemných dohod.

Diferenciace výrobku - V odvětvích, ve kterých nedochází k větší diferenciaci, roste konkurence mnohem rychleji.

Změna velikosti trhu - Růst trhu má za následek oslabení konkurence. Při stabilizaci naopak dochází k zintenzivnění konkurenčních bojů.

Struktura nákladů - Vysoké fixní náklady vytvářejí tlak na ostatní podniky a nutí je k naplnění kapacit. Často se poté vyskytnou přebytečné kapacity vedoucí ke snížení cen. Obdobně je tomu u skladovacích nákladů. V případě, že firmy vyrobí více než kupující poptávají, musí produkty skladovat, což je také velice nákladné. Opět tedy velice často přistupují ke snížení cen.

Rostoucí výrobní kapacity - V případě, že nárůst kapacit bude menší než nárůst trhu, vznikne ostrá konkurence.

Bariéry výstupu - Pokud jsou výstupní překážky vysoké, pak bude i koncentrace na trhu vysoká. Přebytečná kapacita firem nebude chtít z trhu odejít a je pravděpodobné, že bude přistupovat ke krokům snižujícím ziskovost v celém odvětví a konkurence bude narůstat.

c) Nebezpečí substitučních výrobků - Jako substituty lze považovat výrobky, které pro kupujícího plní tutéž funkci, jako produkty daného odvětví, avšak často jsou založeny na jiné technologii. Firmy proto nesoupeří pouze s podniky daného odvětví, ale také s odvětvími vyrábějícími substituty. Hrozba substitutů záleží především na vztahu cena-výkon a také možnosti levnějších technologických požadavků na výrobu.

d) Vyjednávací schopnosti odběratelů - Odběratelé vlastní velice silnou vyjednávací sílu s jejíž pomocí se snaží tlačit ceny dolů, požadují vyšší jakost nebo lepší servis a tím nutí

podniky samotné ke konkurenčnímu boji. Síla odběratelů poté závisí nejvyšší měrou na těchto faktorech:

Počet zákazníků - Síla vlivu zákazníka sílí v tom případě, kdy jsou schopni sjednotit se a tím jednodušeji prosazovat své zájmy. K vzájemné shodě lze jednodušeji dospět na trhu s menším počtem zákazníků.

Stupeň koncentrace - Příklad-li velká část prodeje na daného odběratele, zvýší se tím i jeho vyjednávací schopnost a možnost stanovit si určité podmínky.

Diferenciace produktu - Pokud mohou odběratelé jednoduše nalézt náhradní dodavatele, zlepší se jejich vyjednávací pozice.

Kvalita produktu - Zde platí, že pokud požaduje odběratel kvalitní produkty, snižuje se tím jeho vyjednávací schopnost a také citlivost na cenu.

Hrozba zpětné integrace - Ve výrobním či obchodním řetězci dochází k úplné či částečné integraci dodavatelů způsobené tlakem zákazníků, což může mít za následek, že ziskovost výrobců polotovarů klesá. Příkladem může být např. automobilní průmysl, kdy si mnozí přední výrobci (General Motors) začínají sami vyrábět některé komponenty a původní dodavatelé těchto komponent přicházejí o zisk.

Vysoká míra informovanosti - Platí, že zákazníci plně informovaní o poptávce, skutečných tržních cenách nebo nákladech dodavatelů, mají silnější vyjednávací pozici než zákazníci neinformovaní.

e) **Vyjednávací schopnosti dodavatelů** - Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními např. hrozbou zvýšení cen nebo snížením kvality nakupovaných statků. Lze říci, že podmínky přímo ovlivňující postavení dodavatelů jsou velmi podobné těm, které mají i odběratelé. Dodavatelé se ovšem vyznačují větší schopností při stanovení podmínek pro své odběratele.

2.2 Generické konkurenční síly dle M. E. Portera

Východiskem každé firmy pro stanovení její strategie je zpracování analýzy konkurence, se kterou firma vstupuje na daný trh. Existenční záležitostí je pro firmy nejprve získat a následně i uhájit své postavení v odvětví, stejně jako úspěšně čelit pěti konkurenčním silám a zabezpečit co největší výnosnost. M. E. Porter [5, str. 35 - 40] hovoří o třech generických strategických přístupech, jimiž může firma svých cílů dosáhnout. Jsou jimi: strategie nízkých

nákladů, diferenciací a fokus. O generických strategiích je již pojednáno v kapitole 1.2.2., proto se k nim již více nebude tato kapitola vracet.

2.3 Síly v konkurenční strategii dle J. Jiráka

Teorii J. Jiráka [2, str. 195 -200] lze chápat jako rozvinutí Porterovy teorie konkurenčních sil. Základem je vymezení dvou okruhů sil, vnitřních a vnějších.

Mezi vnější síly jsou řazeny: dodavatelé, odběratelé, potenciální konkurenti, možné nové výrobky, akcionáři, zaměstnanci, stát, místní správa a banky.

Mezi vnitřní síly řadíme: vnitřní schopnosti, síly a slabiny podniku, potenciál vnější rivality, růstové nebo omezující zájmy firmy.

Je patrné, že J. Jirásek vychází z Porterovy teorie, ovšem zpracovává podrobněji veškeré vlivy a zároveň ve své strategii užším způsobem spojuje působení vnějších sil s jejím vnitřním prostředím. Konkurenceschopnost firmy je v jeho podání více spojena i s potenciálem firmy.

2.4 Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera

P. Kotler [4, str. 386] ve své strategii vychází z rozdělení tržních pozic, které si pro sebe firmy získaly. Právě podle daného rozdělení pak rozeznává čtyři pozice, ve kterých se konkurenti mohou nalézat a následně také čtyři jim odpovídající strategie.

a) Tržní lídr - Tato firma má největší tržní podíl na příslušném trhu a obvykle vede nad ostatními firmami ve změnách cen, v zavádění nových výrobků či služeb, distribučním pokrytí a intenzitě propagace. I toto postavení ovšem firma nemá jisté a nese sebou značná rizika. Lídr musí být neustále ostražitý a velice opatrný. Hrozí mu např. opatření vzhledem k nezákonnému monopolu. Také v případě nezdařené inovace je jako lídr mnohem více „na očích“ a takováto inovace může mít významný negativní vliv na jeho pozici na trhu. Nebezpečí hrozící od konkurentů je také velice vysoké a podnik musí dbát na správné vyhodnocování síly konkurentů. K tomu, aby podnik zůstal lídrem, by měl za prvé nalézt způsob rozšíření celkové tržní poptávky. Za druhé, chránit svůj současný tržní podíl. A za třetí, pokoušet se svůj tržní podíl zvýšit, i když velikost trhu zůstává konstantní. [4, str. 387 - 393]

b) Tržní vyzyvatel - Mnoha tržním vyzyvatelům se již podařilo předstihnout tržního lídra. Jako tržní vyzyvatelé jsou označovány firmy, které jsou na druhém, třetím či jiném předním pořadí. Tyto firmy se snaží prostřednictvím agresivního úsilí rozšířit svůj tržní podíl.

Vyzyvatel by měl nejprve definovat svůj strategický cíl a z něho vycházet. Podle něho pak může zvolit vhodnou strategii

Zaútočit na lídra: Riskantní, ale potenciálně nejziskovější strategie. Vhodná v případě, když lídr neobsluhuje trh dobře. Velice často je využívána strategie inovací napříč celým segmentem.

Zaútočit na firmy stejné velikosti: Zde by měl vyzyvatel správně zhodnotit konkurenty a zaútočit na ty, kteří si nevedou dobře nebo jsou nedostatečně financovány.

Zaútočit na malé místní a regionální podniky: V tomto případě by se měl vyzyvatel snažit o pohlcení co největšího počtu menších firem a následnému získání jejich tržního podílu. [4, str. 394]

c) Tržní následovatel - Tyto firmy zpravidla přijímají své tržní postavení a nesnaží se o narušení rovnováhy. Postavení následovatelů úzce souvisí s jejich mizivou snahou o inovace či pouze malá vylepšení již stávajících výrobků. Následovatelé přenechají inovace lídrům či vyzyvatelům a sami si převážně udržují své postavení pouze imitacemi. Tím sice ztrácí možnost předstihnout lídra, ale i tak mohou dosahovat vysokých zisků. Mnohé společnosti raději lídra následují, než aby se proti němu postavili. Jejich podíly pak vykazují vysoký stupeň stability. [4, str. 398]

d) Tržní výklenkář (strategie mikrosegmentářů) - Je alternativou k roli následovatele, s tím rozdílem, že výklenkáři se snaží o pokrytí či získání malé části trhu či mikrosegmentu a využití těch částí trhu, které nejsou pro lépe postavené firmy zajímavé. Tyto malé firmy se obvykle vyhýbají soutěžení s většími firmami a nesnaží se o agresivní firemní politiku. [4, str. 400]

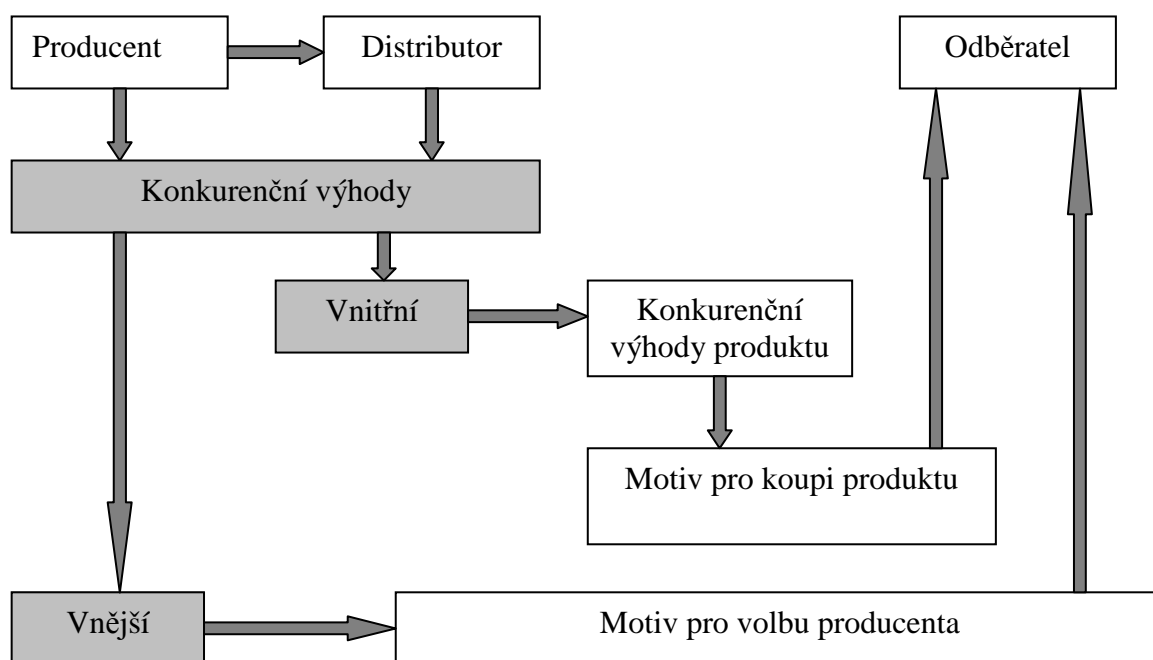
3 Typologie konkurenčních výhod

Konkurenční výhody jsou v rozhodovacím procesu motivem pro koupi konkrétního produktu z konkurenčního spektra výrobků nebo služeb a také motivem pro volbu producenta nebo distributora. Dle K. Čichovského [1, str. 181] může být výhoda spjata s produktem a jeho vlastnostmi, nebo je vázána přímo na producenta či distributora. Tato práce klade důraz na zachycení a popsání konkurenčních výhod vázaných na producenta a možnosti jejich využití v praxi.

3.1 Konkurenční výhody vázané na producenta

Během marketingové, předvýrobní, výrobní, distribuční, garanční a servisní fáze je právě producent tím, kdo implementuje do produktu hodnoty jako konkurenční výhody. Konkurenční výhody jsou tedy realizačním výstupem producenta v jednotlivých po sobě jdoucích časově prostorových operacích. Čím kvalitnější tedy jednotlivé operace u producenta a distributora s produktem probíhají, tím širší spektrum konkurenčních výhod produkt získává. Konkurenční výhody producenta jsou bezprostředně spjaty s porovnáním výrobně distribučních procesů jednotlivých komoditních či odvětvových konkurentů.

Konkurenční výhody producenta a distributora je možné rozdělit na *vnitřní*, tedy ty, které jsou úzce spojené s výhodami produktu a *vnější*, které jsou vnímány pouze jako konkurenční výhody vázané na producenta. A právě vnější výhody jsou ty, které rozhodují jako motiv o koupi produktu od konkrétního producenta nebo distributora. Z těchto důvodů jsou v podkapitolách popsány pouze vnější výhody, tedy ty, které odběratel vnímá jako motiv pro volbu producenta.



Obrázek č. 3: Vnitřní a vnější konkurenční výhody producenta a distributora

Zdroj: ČICHOVSKÝ, L: *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 2002, str. 192

3.1.1 Skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na cenu

Faktor ceny je jedním z nejdůležitějších kritérií, které rozhodují o prodejnosti výrobku. Proto může být cena a její stanovení jednou z nejdůležitějších konkurenčních výhod producenta.

Výhod spjatých s cenou může být velké množství. Konkurenční výhodu producent např. získává, pokud vyrábí zboží v různých cenových relacích. Každý člověk či podnik nemají stejné finanční možnosti a nemohou si tudíž určitou skupinu výrobků dovolit. Pokud ovšem podnik nabízí širší sortiment, ve kterém se vyskytují výrobky ve více cenových kategoriích, získává tím výhodu oproti konkurentům, kteří podobnou možnost nenabízejí.

Producent by také měl vyrábět a nabízet produkty s optimálním poměrem kupní cena/výkon, kupní cena/jakost, kupní cena/hodnota produktu, kupní cena/značka, kupní cena/přiměřený zisk, kupní cena/prospěšnost a mnohé další. Pokud by podnik nabízel produkty za cenu, která by neodpovídala výkonu či jakosti, zákazníci by o produkt nejevili takový zájem a výnosnost by nemohla dosahovat svého potenciálu.

Dalším konkurenčním faktorem je správné zvolení přiměřené cenové strategie a taktiky. Podnik nesmí myslet pouze na své zisky, ale také musí umět správně vyhodnotit kromě jiného nabídku konkurence, poptávku po výrobcích, požadavky zákazníků a veškeré další faktory,

kteře mohou ovlivňovat ceny výrobků a podle toho pak stanovit výsledné ceny výrobků či služeb.

Dobře jméno a tudíž i další konkurenční výhodu podnik může získat díky tomu, že část ceny věnuje na dobročinné a charitativní účely či podporuje cenou lidi v nouzi. Zákazníci takováto gesta velice často kvitují a jejich důvěra v samotného výrobce stoupá a s tím stoupá i poptávka po výrobcích a zesiluje konkurenční pozice.

Producent může získat výhodu také v případě, že nabízí množstevní rabaty či veletržní a jiné slevy vázané na koupi ucelené řady výrobků či celého sortimentu. Velice často také podniky realizují zaváděcí a výprodejové ceny.

Cena vždy byla a bude faktorem, který ve velké míře ovlivňuje kupní chování lidí i podniků a proto je velice důležité, aby se podniky snažily získat co největší množství konkurenčních výhod vázaných právě na cenu. [1, str. 192 - 193]

3.1.2 Skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na systém koupě

Jednou ze základních výhod spojených se systémem koupě je široká nabídka alternativ možností koupě (na půjčku, spotřebitelský úvěr, bankovní úvěr, finanční leasing aj.). Kupující tudíž nemusí mít v moment koupě dostatečné množství vlastních finančních prostředků, ale přesto může výrobek získat. Obzvláště u produktů, které jsou vysoce finančně nákladné by podniky přicházely o ostatní konkurenční výhody, kdyby nenabízely širokou řadu možností koupě.

Také forma bezhotovostní platby může být formou konkurenční výhody, i když dnes je již považována takřka za samozřejmost a pokud by podnik nenabízel možnost bezhotovostní platby, dostal by se do značné nevýhody oproti svým konkurentům.

Producent také může nabízet různé zvýhodněné koupě (1+1, 2+1 ap.). Neméně důležitou výhodou je nabídka daňově odpočitatelných položek podnikatelům. [1, str. 193]

3.1.3 Konkurenční výhody producenta vázané na kvalitu a jakost

Slovo jakost (současným synonymem je také výraz kvalita) se používalo již ve starověku. Lidé se už tehdy (a možná ještě dříve) zajímali o to, jak jim slouží výrobky, které směřovali na trhu. Nejstarší definice pojmu kvalita je přisuzována Aristotelovi a lze se s ní setkat i v moderních filozofických slovnících. Pro využití v ekonomice je však nevhodná. Pro praktický

život a řízení podniků byla proto vypracována definice, která je univerzální a velmi důležitá. Uvádí ji norma ČSN EN ISO 9000:2001, která hovoří o tom, že „*jakost (resp. synonymum kvalita) je stupeň splnění požadavků souborem typických znaků.*“ [8, str. 72]. Požadavkem, ve smyslu této normy, je „*potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné.*“ [8, str. 73]. Mimořádně závaznou podmnožinou jsou požadavky zákazníků, tedy těch, kterým firma odevzdává výsledky své práce. V praxi ale není možné zapomenout ani na požadavky, které jsou jednoznačně definovány závaznými předpisy, ať už mají podobu zákonů, vyhlášek, norem apod. Tyto požadavky jsou plněny hmotnými výrobky, poskytnutými službami, zpracovanými informacemi, procesy, systémy managementu (tzn. i systémy managementu jakosti) atd. Norma ČSN EN ISO 9000:2001 pak všechny tyto výstupy z procesů označuje pojmem produkt. A u každého produktu mohou být identifikovány určité znaky jakosti, které jsou pro ten který druh produktu typické.

Producent také může získat výhodu díky ocenění svých produktů či služeb na veletrzích či výstavách v zahraničí i tuzemsku. Hodnotu podniku a jeho výrobků také zvyšuje využívání ochranných známek typu Czech Made, Hand Made, Produkt roku aj.

3.1.4 Konkurenční výhody producenta vázané na logistiku a dopravu

V první řadě podnik získává konkurenční výhodu tehdy, pokud je schopný rychle a levně přepravit výrobek k cílovému zákazníkovi. Zákazník často potřebuje zboží koupit a získat co nejrychleji a preferuje přitom co nejnižší náklady na dodání. Obzvláště tehdy, pokud je na trhu větší množství výrobců, kteří dodávají podobné či stejné druhy výrobků za srovnatelné ceny, může právě rychlost a cena přepravy rozhodovat o tom, proč si zákazník vybere právě danou společnost a ne některého z konkurentů.

Výhodou může být také vlastnictví kvalitní přepravní a logistické sítě. V neposlední řadě je velice důležitým prvkem dokonalé zvládnutí marketingu logistiky. [1, str. 194]

3.1.5 Konkurenční výhody producenta spojené se servisním zázemím

Podnik nemůže vždy zajistit stoprocentní bezporuchovost svých výrobků, ani to, že výrobky budou moci fungovat mnoho let bez jediné opravy. Proto je velice důležité, aby dokázal zákazníkovi nabídnout kvalitní servisní zázemí. S tím souvisí:

- vytvoření prostorově koncipované servisní sítě,
- propojení distribuční a servisní sítě,
- garantovaná normovaná délka kvalitní opravy,

- nabídka náhradního produktu po dobu servisu,
- oceňování věrnosti zákazníka a věrnosti jeho servisní sítě (upomínkové či dárkové předměty, věrnostní slevy na servis aj.),
- využívání servisní sítě k šíření informací o budoucích novinkách. [1, str. 196]

4 Strategická analýza

Hlavní funkcí strategické analýzy je vymežit *celkový výnosový potenciál podniku*.

Výnosový potenciál podniku je závislý na:

- **vnějším potenciálu** - souhrnně jej lze vyjádřit šancemi a riziky, které nabízí podnikatelské prostředí (odvětví, relevantní trh), ve kterém se podnik pohybuje,
- **vnitřním potenciálu** - jde o to zjistit, do jaké míry je podnik schopen využít šance vnějšího prostředí a čelit jeho rizikům (souhrn jeho silných a slabých stránek). [7, str. 8]

Měla by odpovědět na tři základní otázky:

- *Jaké jsou dlouhodobé perspektivy podniku?*
- *Jaký vývoj trhu, konkurence a především vývoj podnikových tržeb lze z hlediska dlouhodobé perspektivy očekávat?*
- *Jaká rizika jsou s podnikem spojena?*

Při provádění strategické analýzy se většinou postupuje v následujících krocích:

1. Relevantní trh a jeho analýza

Výchozím krokem strategické analýzy je vymezení trhu, který je příslušný pro sledovaný podnik. Základními daty o trhu, rozumíme odhad velikosti relevantního trhu vyjádřený v hmotných a hodnotových jednotkách, vývoj trhu v čase a případnou segmentaci trhu.

Faktory, které jsou důležité z hlediska poptávky a prodeje:

- růst trhu,
- velikost trhu,
- intenzita přímé konkurence,
- bariéry vstupu,
- citlivost trhu na konjunkturu,
- struktura a charakter zákazníků.

2. Analýza konkurenční síly a vnitřního potenciálu podniku

Cílem je odhadnout vývoj tržních podílů podniku do budoucnosti. Vlastní postup je rozdělen do následujících kroků.

1. Stanovení dosavadních tržních podílů podniku.

2. Identifikace hlavních konkurentů

3. Analýza vnitřního potenciálu a konkurenční síly podniku - tato analýza má za úkol posoudit vnitřní vývojové možnosti podniku a odpovědět na otázku, do jaké míry je podnik schopen využít šance plynoucí z rozvoje trhu a do jaké míry je schopen účinně čelit konkurenci a možným hrozbám (např. zda je schopen zajistit potřebné kapacity a inovace). V úzké návaznosti k předchozímu bodu je třeba hodnotit konkurenční sílu podniku vůči hlavním konkurentům. Výsledkem by mělo být vyhodnocení konkurenční strategie podniku, případných konkurenčních výhod podniku a celkové konkurenční síly podniku. Faktory, které ovlivňují tržní podíly se dělí na **nepřímé** a **přímé faktory**. Mezi nepřímé faktory patří manažeri a řízení podniku, výkonný personál podniku, inovační síla podniku a dlouhodobý majetek a investiční politika. Mezi přímé faktory u výrobních podniků patří především kvalita a technická úroveň (pokročilost), ceny, dostupnost, propracovaná distribuce a pružnost dodávek, servis, působivost reklamy, celkový image podniku.

Na závěr se dle výsledků stanoví konkurenční výhody a konkurenční nevýhody podniku.

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí podniku je zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají vliv na podnik.

K analýze vnějšího prostředí podniku slouží řada metod, například:

- STEP analýza,
- analýza ekonomických charakteristik odvětví,
- analýza konkurence v odvětví (Porterův model),
- analýza konkurentů,
- analýza atraktivity odvětví. [3, str. 40]

4.1.1 Analýza konkurentů

Tato analýza je zaměřená na identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu. To předpokládá odhalit jejich cíle, strategii, specifické předpoklady, vyhodnotit výhody a nevýhody konkurenčních výrobků a služeb

Analýza konkurentů je důležitá ze dvou hlavních důvodů:

1. Dobrou strategii nelze formulovat bez základních znalostí o tom, kdo jsou nejbližší konkurenti, jakou strategii používají, jaké jsou důvody větší úspěšnosti některých konkurentů a jaké nejpravděpodobnější reakce konkurentů lze do budoucna očekávat.
2. Vzhledem k tomu, že strategie konkurentů jsou vzájemně závislé (strategické tahy jednoho konkurenta mají přímý dopad na ostatní konkurenty a mohou vyvolat strategické protitahy), pozice a úspěch konkurentů ovlivňují přímo výběr vlastní strategie. [7, str. 64 - 65]

4.1.2 Analýza konkurence v odvětví - Porterův model

Tato metoda vychází ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky. V kterémkoli odvětví jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů:

- vstup nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- dohadovací schopnost kupujících,
- dohadovací schopnost dodavatelů,
- soupeření mezi existujícími konkurenty. [7, str. 48]

Porterova teorie konkurenčních sil, která je základem této analýzy již byla detailně vysvětlena v kapitole 2.1 a proto této analýze není potřeba věnovat více prostoru.

4.2 Analýza vnitřního prostředí

Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí, jinými slovy nalezení způsobu, který umožňuje maximální využití příležitostí ve vnějším prostředí podniku, se zdroji, které má společnost k dispozici. Analýza podnikových zdrojů je tedy druhým z pilířů formování podnikové strategie.

K analýze vnitřního prostředí podniku slouží řada metod, jako například:

- analýza vnitřního potenciálu,
- evaluace dosavadní strategie,
- analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech,
- analýza exponovanosti podniku,
- SPACE analýza,
- analýza konkurenceschopnosti a jiné [7, str. 73]

4.2.1 Analýza vnitřního potenciálu

Analýza vnitřního potenciálu podniku má za úkol posoudit vnitřní vývojové možnosti podniku a stanovit, do jaké míry je společnost schopna využít šance plynoucí z rozvoje trhu a celého okolí a do jaké míry je schopna čelit konkurenci a možným hrozbám.

Při této analýze je zapotřebí stanovení hlavních faktorů s rozhodujícím vlivem na získání rozdělení tržních podílů. Tyto faktory se rozdělují na přímé a nepřímé.

Mezi přímé faktory patří:

1. kvalita a technická úroveň,
2. cena,
3. dostupnost,
4. propracovaná distribuce a pružnost dodávek,
5. servis,
6. působivost reklamy,
7. celková image firmy.

Mezi nepřímé faktory patří:

1. manažeři a řízení společnosti,
2. výkonný personál,
3. inovace, výzkum a vývoj,
4. dlouhodobý majetek,
5. investiční politika.

4.3 SWOT analýza

Podstatou této analýzy je identifikování faktorů a skutečností, které pro objekt analýzy představují vnitřní silné stránky (**Strengths**) a slabé stránky (**Weaknesses**) a také příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threats**) okolí. Tyto klíčové faktory jsou poté verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT. [3, str. 120]

Fakta pro SWOT analýzu lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z již uskutečněných analýz, porovnáním s konkurenty či třeba metodou interview. Tato analýza může být taktéž využívána při analýze dosavadního vývoje společnosti.

<p>S</p> <p>výčet silných stránek</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>W</p> <p>výčet slabých stránek</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
<p>O</p> <p>výčet příležitostí</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>T</p> <p>výčet hrozeb</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>

Obrázek č. 4: Tabulka SWOT analýzy

Zdroj: KERŤKOVSKÝ, M; VYKYPĚL, O: *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2006, str. 121

5 Charakteristika SPS - VKP s. r. o.

Tuzemská výrobní společnost SPS - VKP s. r. o. vznikla na základě smlouvy o fúzi v roce 2008. Vznikla spojením dvou společností a to SPS Slatiňany s. r. o. a VKP spol. s r. o. Nově vzniklá společnost je společností složenou ze dvou strategických podnikatelských jednotek a to strategické podnikatelské jednotky VKP (dále jen „SPJ VKP“) zabývající se výrobou bočních vysokozdvihových vozíků a strategické podnikatelské jednotky SPS (dále jen „SPJ SPS“), jejímž předmětem činnosti jsou výroba komunální techniky a hasičské techniky. Společnost SPS - VKP s. r. o. přejala v plném rozsahu veškerá práva a povinnosti zaniklých firem a dále pokračuje v jejich výrobních programech.

5.1 Základní identifikace

Obchodní firma: SPS - VKP s. r. o.

Datum zápisu: 12. prosince 1991

Sídlo: Slatiňany, Tovární 123, PSČ 538 21

Identifikační číslo: 150 53 920

Daňové identifikační číslo (DIČ): CZ15053920

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- stavba strojů s mechanickým pohonem,
- projekce ve strojírenství,
- obchodní činnost - koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej,
- zprostředkovatelská činnost,
- činnost organizačních a ekonomických poradců,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- výroba užitkových automobilových nástaveb a přídatných zařízení,
- opravy karoserií,
- výroba a opravy ostatních dopravních prostředků,
- výroba a opravy ostatních motorových dopravních prostředků,
- výroba kovových konstrukcí,
- nástrojařství,
- kovoobrábění,

- zámečnictví.

Statutární orgán - představenstvo:

Jednatel: JUDr. Jaromír Pokorný

Jednatel: Ing. Jaroslav Košťál

Jednatel: Vít Vašíček

Jednatel: Vlastimil Horák

Základní kapitál: 6 880 000,- Kč

Ostatní skutečnosti: Společnost V.K.P. spol. s r.o. převzala jmění zanikající společnosti Strojírna Potůček s. r. o., se sídlem Slatiňany, Tovární 123, PSČ 538 21, identifikační číslo 481 69 943, a to na základě smlouvy o fúzi ze dne 27.5.2008. [9]

5.2 Historie a současnost společnosti

Společnost SPS – VKP s. r. o. vznikla fúzí dvou společností a to nástupnické společnosti V.K.P spol. s r.o. a zanikající společnosti Strojírna Potůček s.r.o. Stalo se tak na základě smlouvy o fúzi ze dne 27.5.2008.

Společnost SPS – VKP s. r. o. pokračuje v podnikatelských činnostech obou fúzujících společností, přejala veškeré jejich závazky, práva a povinnosti a je držitelem všech jejich dosavadních certifikátů, oprávnění a duševního vlastnictví.

V oblasti nabídky produktů a služeb zákazníkům firma zajišťuje:

- výrobu nástaveb pro využití v komunální oblasti divizí KN (komunální nástavby), která je součástí SPJ SPS se sídlem ve Slatiňanech,
- výrobu hasičských nástaveb divizí THZ (hasící zařízení), která je taktéž součástí SPJ SPS,
- výrobu vysokozdvížných vozů s bočním ložením divizí VZV (vysokozdvížné vozy), jež je součástí SPJ VKP se sídlem v Radimi,
- servisní činnosti pro všechny výrobní divize (KN, THZ, VZV).

Nová společnost s jednodušší vnitřní strukturou umožňuje efektivnější využití technologických možností posílením vnitropodnikové kooperace a spolupráce, odstranění zbytečné administrativy a zlepšení technické přípravy výroby. To je umožněno i technickou příbuzností vyráběných sortimentů (ve všech divizích se jedná o mobilní prostředky, které musí vyhovovat jak specifickým požadavkům - hasiči, komunální použití, skladování

a transport dlouhých břemen - tak i požadavkům na dopravní prostředky, pohybující se na veřejných komunikacích). Navíc technologická zaměnitelnost jednotlivých výrobků umožňuje i částečné vyrovnávání kapacitních výkyvů, vznikajících v důsledku administrativního cyklu plánování a financování státních a komunálních investic. Za pozitivní vliv lze jistě považovat i osobní angažovanost majitelů v jedné sloučené společnosti. [11]

5.2.1 Historie V.K.P. spol. s r.o.

Vznik VKP spol. s r.o. se datuje k roku 1991. Společnost byla založena jako výhradně česká společnost s prvotním předmětem podnikání zaměřeným na zajišťování obchodně-technických služeb a činností ve strojírenství. Krok za krokem však rozšiřovala svoji nabídku služeb a činností. V roce 1999 se společnost rozhodla přijít na trh s něčím, co jak správně odhadla na trhu chybělo, nebo přesněji řečeno, čeho zde bylo nedostatečné množství. Najala zkušené vývojáře, od kterých požadovala vývoj 3 základních řad bočních vysokozdvihných vozíků. Výjimečnost tohoto projektu byla v tom, že jednatelé společnosti vývojáře ničím neomezovali ani jim striktně nestanovili žádné podmínky pro vývoj těchto vozíků. Výsledkem bylo vytvoření vozíků, které svojí kvalitou a odolností předčí ostatní výrobce. Vozíky byly navrženy z těch nejkvalitnějších dílů od renomovaných světových dodavatelů a dnešní SPJ VKP v této koncepci nadále pokračuje a nabízí pouze prvotřídní vozíky. Jak sám ředitel s lehkou nadsázkou uvádí, vozíky VKP jsou téměř nerozbitné.

Samotná výroba vozíků započala v roce 2000, kdy bylo prodáno prvních 8 kusů a během let se společnost vypracovala k produkci 90 - 100 bočních vozíků ročně, s tím, že její výrobní kapacity dnes, tedy v roce 2009, dosahují možnosti vyrobení až 150 vozíků ročně.

V současnosti jsou pro SPJ VKP rozhodujícími předměty činnosti již zmíněná výroba bočních vysokozdvihných vozíků, která je hlavní výrobou a tvoří více jak 2/3 tržeb plynoucích ze SPJ VKP a dále výroba a dodávky strojírenských dílů, zejména pro tradičního zahraničního partnera, švýcarskou společnost Stocklin Logistik AG., která se zabývá výrobou menších vozíků a různé manipulační techniky. [11]

5.2.2 Historie Strojírna Potůček s.r.o.

Podnik byl založen již v roce 1899 na výrobu katrů a dřevoobráběcích strojů. Z důvodu malého zájmu o tyto výrobky se noví majitelé firmy rozhodli pro nový sortiment výroby - hasící stříkačky. Mohutný nárůst výroby nastal až od roku 1907. V té době se vyráběly nejen

hasící stříkačky, ale i požární vozy, tělocvičné náradí a dokonce se postavilo i několik osobních vozů. V roce 1937, po úmrtí průkopníka požární techniky pana Smékala, nastoupil nový majitel, pan Potůček, který doplnil stávající provozy o tkalcovnu na požární hadice, rozšířil výrobní a pomocné provozy západním směrem a modernizoval strojní vybavení. Po zestátnění v roce 1948 přešla továrna pod státní podnik SIGMA Olomouc s označením THZ (továrna hasících zařízení). K další organizační změně došlo v roce 1962, kdy byla továrna začleněna do dalšího národního podniku KAROSA Vysoké Mýto, který ve Slatiňanech sériově vyráběl komunální automobily (cca 330 ks ročně) a rozhodující komponenty pro hasící vozy, stříkačky a vojenskou techniku.

V roce 1994 se v rámci privatizačního projektu stává novým majitelem závodu společnost prezentující právního nástupce původního majitele podniku a firma přijala jméno Strojírna Potůček Slatiňany. Společníci SPS stáli po privatizaci v roce 1994 před vážným problémem, jak nahradit ztrátu trhu RVHP a přesto zachovat strojírenskou výrobu ve Slatiňanech. Prvořadým řešením se stala výrazná transformace výrobního programu firmy spočívající nejen v rozšíření sortimentu výrobků, ale zejména v kvalitativní změně přístupů ke konstrukci, technologii, organizaci a zabezpečení výroby vůbec.

V současnosti je těžištěm výroby SPJ SPS finální výroba nástaveb pro manipulaci s tekutými látkami a hasící nástavby ukládané na různé druhy podvozků. Divize KN a THZ se specializují na adresná individuální řešení podle potřeb a přání téměř výhradně tuzemských zákazníků. Roční produkce činí cca 80-90 kusů užitkových nástaveb, ke kterým současně zajišťují opravy, servis a výrobu náhradních dílů. Výroba a veškeré související operace jsou zajišťovány ve výrobním závodě ve Slatiňanech. [10]

5.3 Vývoj společností před vzájemnou fúzí

SPS - VKP s.r.o. je výhradně českou společností. Podniká na tuzemském a částečně i evropském trhu s hasičskou a komunální technikou a také na tuzemském a ve vyšší míře i evropském trhu s manipulační technikou, přesněji řečeno na trhu s vysokozdvíhacími vozíky se specializací na boční vysokozdvíhací vozíky. Společnost se může pyšnit primátem v podobě jediného výrobce bočních vysokozdvíhacích vozíků v České republice a pouze jednoho z pěti výrobců v celé Evropě. Také v oblasti hasičské techniky a výroby hasičských nástaveb je pouze jedním ze dvou výrobců v republice.

Souhrnný obrázek o společnosti SPS - VKP s. r. o. dotváří tabulka č. 1 a tabulka č. 2, které zachycují vývoj SPJ VKP a SPJ SPS, vyplývající především z vývoje základních ukazatelů. Z

výše uvedených tabulek je zřejmé, že se obě strategické podnikatelské jednotky nachází ve zcela odlišné situaci.

V SPJ SPS došlo zejména v posledních dvou letech k dynamickému rozvoji, vývoj má již více jak 7 let stoupající tendenci a dá se očekávat zachování nastoleného trendu. I proto se další část této bakalářské práce zaměří převážně na výzkum konkurence a konkurenčního postavení SPJ VKP, částečně také na přání jednatelů společnosti.

Právě SPJ VKP totiž prochází v posledních letech velice složitým obdobím, které je částečně následkem změny výrobní a výrobní strategie z roku 2005 a částečně nevhodně zvolenými partnerskými společnostmi, jejichž spolupráci VKP více ztratilo než získalo. V této strategické podnikatelské jednotce proto vše nasvědčuje tomu, že bude nutné nastalou situaci co nejdříve řešit podrobnou analýzou a po zhodnocení následným provedením potřebných opatření. K tomu by společnosti měly pomoci i názory, myšlenky a analýzy nashromážděných dat v této bakalářské práci, která se bude v dalších kapitolách výhradně zabývat SPJ VKP, jejími konkurenty, postavením na trhu s bočními vysokozdvíhacími vozíky a také samotným zhodnocením nastalé situace uvnitř SPJ VKP.

Tabulka č. 1: Základní ukazatele vývoje VKP [vlastní zpracování]

Ukazatel	Jednotky	rok 2002	rok 2003	rok 2004	rok 2005	rok 2006	rok 2007
Tržby z prodeje výrobků a služeb	tis. Kč	173 777	202 493	220 011	225 147	123 908	122 544
Zisk po zdanění	tis. Kč	355	760	4 625	2 984	- 155	- 6 573
Čistá rentabilita	%	0,2	0,4	2,1	1,3	- 0,1	- 5,4

Zdroj: Interní informace SPS - VKP s. r. o.

Tabulka č. 2: Základní ukazatele vývoje SPS [vlastní zpracování]

Ukazatel	Jednotky	rok 2002	rok 2003	rok 2004	rok 2005	rok 2006	rok 2007
Tržby z prodeje výrobků a služeb	tis. Kč	110 215	124 496	141 597	160 161	228 578	231 360
Zisk po zdanění	tis. Kč	509	353	648	1 029	4 228	4 725
Čistá rentabilita	%	0,5	0,3	0,5	0,6	1,9	2,0

Zdroj: Interní informace SPS - VKP s. r. o.

5.4 Personální složení

V současnosti má společnost SPS - VKP s. r. o. 170 zaměstnanců. V čele společnosti stojí 4 společníci - jednatelé. Převážnou část zaměstnanců ovšem tvoří výrobní pracovníci, kteří pracují ve dvou výrobních střediscích a to ve Slatiňanech a Radimi.

Vývoj počtu zaměstnanců je nejlépe patrný z tabulky č. 3.

Tabulka č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Počet zaměstnanců VKP	131	142	155	158	164	67	64
Počet zaměstnanců SPS	110	111	106	111	117	119	114

Zdroj: Interní informace SPS - VKP s. r. o.

Z tabulky č. 3 je patrné, že nárůst počtu zaměstnanců u SPJ SPS nebyl vysoký a v současnosti se ustálil kolem hranice 115 pracovníků. Společnost staví na zkušených pracovnících, kteří zvládají plně uspokojovat potřeby dané poptávkou. Prioritou společnosti je udržení základního kádru kvalifikovaných pracovníků.

Vývoj počtu zaměstnanců u SPJ VKP byl více dynamický, avšak zlom nastal na konci roku 2005, kdy se společnost rozhodla změnit svoji výrobní a výrobní strategii a začala se věnovat převážně výrobě bočních vysokozdvíhových vozíků, které se do této doby věnovalo zhruba 35 % zaměstnanců společnosti VKP. Společnost se proto rozloučila s téměř 100 zaměstnanci a v současnosti v SPJ VKP pracuje průměrně 65 zaměstnanců.

Společnost dnes významně těží z proběhlé fúze právě v personální oblasti. Spojení společností významně podpořilo kooperaci mezi všemi divizemi podniku. Výroba probíhající ve dvou výrobních střediscích je nyní flexibilnější, divize mohou lépe reagovat na nastalé změny v poptávce a přesouvat výrobní pracovníky dle potřeby.

Výroba v SPS - VKP s. r. o. je dosti specifickou záležitostí a zkušení zaměstnanci jsou ti, kteří v největší míře určují kvalitu výsledných produktů. Společnost samotná označuje právě své výrobní pracovníky jako jeden z klíčových faktorů úspěchu. Proto se také snaží udržovat nízkou míru fluktuace pracovníků a dobré pracovní prostředí uvnitř podniku. Celkové spokojenosti zaměstnanců je přikládán velký význam.

6 Strategická situační analýza

V této kapitole bylo za použití vybraných metod strategického řízení podrobně zhodnoceno vnější a poté vnitřní prostředí SPJ VKP.

Na základě informací z odborné literatury a všech veřejně dostupných informací i informací od společnosti SPS - VKP s. r. o. byly použity k *analýze vnějšího prostředí* následující metody. První analýzou je **analýza konkurence v odvětví – Porterův model**, tato analýza se zabývá převážně ohrožujícími faktory SPJ VKP ze strany nových konkurentů, vyjednávací silou dodavatelů i odběratelů, ohrožením substituty a rivalitou mezi existujícími podniky v odvětví s manipulační technikou (přesněji bočními vysokozdvihnými vozíky), kam vybraný závod patří. Ke zjištění konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k SPJ VKP byla použita **analýza konkurentů**, kdy jsem nejprve identifikoval nejbližší konkurenty, porovnal jimi nabízené produkty a služby a stanovil největší hrozby plynoucí od těchto společností. V průběhu této analýzy byla zhodnocena i **konkurenční síla SPJ VKP** a **pozice SPJ VKP v rámci odvětví** a zjištěn tržní podíl SPJ VKP na evropském trhu.

V *analýze vnitřního prostředí* jsem posoudil vnitřní vývojové možnosti SPJ VKP a stanovil, do jaké míry je tento závod schopen využít šance plynoucí z rozvoje trhu a do jaké míry je schopen čelit konkurenci a možným hrozbám.

Dále jsem se zabýval **analýzou vnitřního potenciálu** závodu a detailnějším zhodnocením personální stránky závodu.

Za použití výsledků zjištěných analýzou vnějšího a vnitřního prostředí podniku jsem se snažil za pomoci **SWOT analýzy** nalézt silné a slabé stránky, stejně tak i příležitosti a ohrožení SPJ VKP.

6.1 Analýza vnějšího prostředí

V současné době víme, že k tomu, aby podnik dosahoval svých cílů, je nutné znát všechny prvky vnějšího i vnitřního prostředí a znát zejména povahu, zdroj a sílu těchto prvků (faktorů).

Protože SPJ VKP realizuje svoji činnost, tedy výrobu a prodej bočních vysokozdvihných vozíků, nejen pro potřeby tuzemského trhu, ale ve větší míře pro potřeby trhu EU, lze tento trh považovat za vymezený relevantní trh. Základní faktory, které ovlivňují relevantní trh,

jsou důležité z hlediska stanovení poptávky a možností prodeje nabízeného sortimentu výrobků. Mezi tyto faktory patří:

a) Růst trhu

Tento faktor je z hlediska velikosti poptávky nejspíše tím nejdůležitějším. Pokud se zaměříme na evropský trh s manipulační technikou, pak dle dostupných údajů je patrný rychlý nárůst poptávky a s ní spojený růst objemu výroby. Během roku 2006 vzrostly meziroční tržby na evropském trhu o 15 % a v roce 2007 dokonce o 16 %. [12]

Z tohoto vyplývá, že růst trhu je více než dostačující a pro SPJ VKP i nadále poskytuje dostatek možností k realizaci své firemní činnosti.

b) Velikost trhu

Evropský trh s bočními vysokozdvíhnými vozíky poskytuje SPJ VKP dostatek příležitostí ke stabilizaci či dokonce posílení své stávající pozice.

c) Intenzita přímé konkurence

Mezi přímou konkurencí, tedy výrobci specifických bočních vozíků, nepanuje příliš silná rivalita a je zde stále dostatečné místo pro seberealizaci všech výrobců. Vyšší tlak je však vyvíjen od výrobců klasických vozíků s čelním ložením. Výrobou těchto vozíků se zabývá mnohem více společností, mnohé z nich mají silnější finanční a výrobní zázemí, než výrobci bočních vozíků a proto přebírají značnou část potenciálních zákazníků SPJ VKP. I přes tuto intenzitu konkurence SPJ VKP nadále úspěšně získává nové zákazníky a prozatím není silněji ohrožen.

d) Struktura a charakter zákazníků

Zákazníky SPJ VKP byli a jsou nejčastěji tuzemské i zahraniční společnosti zabývající se manipulací s dlouhými a objemnými břemeny. Nejčastěji se jedná o dřevařské či hutnické společnosti. Proto vývoj v těchto dvou odvětvích významně ovlivňuje i poptávku po bočních vozících. Lze ovšem očekávat, že poptávka bude i v dnešním období hospodářské krize dostačující a podniky se s tímto vypořádají.

V pokračování výzkumu vnějšího prostředí SPJ VKP byly využity dva druhy analýz a to, *Porterova analýza konkurence v odvětví* a také *analýza konkurentů*.

6.1.1 Porterova analýza konkurence v odvětví

Cílem analýzy konkurence v odvětví je nalezení pozice podniku, která je co nejméně zranitelná ze strany stávajících nebo potencionálních konkurentů, ze strany dodavatelů, odběratelů a substitučních produktů. M. E. Porter [6] je autorem modelu, který znázorňuje působení a charakteristiky těchto základních pěti sil. Jejich popisem a zhodnocením získá podnik přehled o síle konkurenčního prostředí, ve kterém se nachází.

a) Soupeření mezi stávajícími konkurenty

Trh s bočními vysokozdvíhacími vozíky je dosti specifický a samotné využití těchto vozíků lze také označit za dosti izolované. Na první pohled by se tedy mohlo zdát, že se jedná o neatraktivní trh, jež sebou nese žádné dlouhodobé možnosti rozvoje a tudíž ani není perspektivním. Opak je však pravdou. Na trhu s vysokozdvíhacími vozíky dnes působí velké množství firem, ovšem jen velmi málo z nich nabízí a specializuje se právě na výrobu bočních vysokozdvíhacích vozíků. Poptávka na trhu po těchto specifických vozících navíc zaznamenává v posledních letech velký nárůst a přináší sebou ohromné možnosti pro dynamický vývoj výrobních společností zabývajících se těmito vozíky.

Soupeření, jak na evropském trhu s manipulační technikou, tak pro náš výzkum specifikovaném trhu s bočními vozíky, není příliš agresivní a společnosti mají možnost dlouhodobě prosperovat a rozvíjet se bez výraznějších konkurenčních střetů uvnitř odvětví. Výrobci se vzájemně respektují a až na výjimky si udržují své tržní podíly. Je také patrné, že výrobcům bočních vozíků se podařilo zacetit „díru na trhu“, což znamená, že přišli s výrobkem, který na daném trhu chyběl a v současnosti z této výhody těží.

Z malého množství přímých konkurentů těží i samotná SPJ VKP. Ta je jedním ze sedmi evropských výrobců specializujících se na boční vysokozdvíhací vozíky.

Jako největší hrozby plynoucí SPJ VKP od stávajících (i substitučních) konkurentů lze označit:

Inovace bočních a čtyřcestných vozíků - SPJ VKP od roku 2005 do roku 2008 nevyvinul žádný nový typ vozíku a činnost ve výzkumu a vývoji lze v těchto letech označit za takřka nulovou. Oproti tomu největší konkurenti stále pracují na vývoji nových vozíků. Proto hrozí, že vozíky VKP by mohly v dalších letech ztrácet vlastní konkurenceschopnost.

Nabídka širšího sortimentu - SPJ VKP standardně dodává vozíky s nosností od 2 do 8 tun, ale u konkurence se dnes již setkáváme i s vozíky, které mají nosnost až 15 tun a také s těžkými

řadami, které mají nosnost až 35 tun. Tyto vozíky nabízí např. lídr na trhu bočních vozíků, společnost Cavaion Baumann. V nabídce SPJ VKP také nalezneme pouze vozíky s dieselovým a LPG pohonem, avšak již několik konkurentů nabízí jako třetí alternativu elektrický pohon. Tohoto je si společnost vědoma a v roce 2009 již také zahájila vývoj vozíku na elektrický pohon, jehož výrobou by měla opět posílit své konkurenční postavení na trhu.

Cenová politika - SPJ VKP se specializuje na adresnou a individuální výrobu dle přání zákazníků. Společnost dokáže splnit veškeré požadavky zákazníků, které jim umožní jejich výrobní možnosti, ovšem to sebou přináší někdy i vyšší náročnost výroby a vyšší náklady na výrobu. Obecně však lze říci, že SPJ VKP nabízí své výrobky za ceny srovnatelné s konkurencí a přitom její výrobky v mnohém konkurenční vozíky předčí.

Zkušenosti a tradice konkurenčních společností - SPJ VKP začal s výrobou bočních a později i čtyřcestných vozíků teprve v roce 2000. Tradice závodu a věhlas této značky tedy nejsou tak velké, jako je tomu u jeho konkurentů na trhu. SPJ VKP proto musí věnovat mnohem větší úsilí při prosazování svých nabídek a dokazování kvality svých výrobků a získávání nových dealerů na evropském trhu. Kvalitu jejich výrobků nejlépe ukazuje až samotné využívání těchto výrobků v praxi. Za 8 let na trhu se ale ukázalo, že vozíky VKP nabízejí až dvojnásobnou délku životnosti než některé z konkurenčních výrobků a právě díky této vlastnosti SPJ VKP postupně získává velmi dobré jméno na tuzemském i evropském trhu a stabilizuje svoji pozici v odvětví.

b) Nebezpečí substitučních výrobků

Boční a čtyřcestné vysokozdvizné vozíky jsou specifickými výrobky, které je nutno zkoumat samostatně. Pro účely této bakalářské práce proto nelze započítávat klasické vozíky s předním ložením jako totožné výrobky, ale je nutné je řadit mezi substituty, tedy výrobky, které jsou schopné obdobně splnit ten samý účel. Pokud takto chápeme odlišnosti jednotlivých výrobků, lze říci, že hrozba substitučních výrobků je velmi vysoká. Boční vysokozdvizné vozíky se dnes prosazují hlavně v dřevařských, hutních i jiných společnostech, kde je nutná manipulace s dlouhými a objemnými náklady. I přesto, že umožňují jednodušší a bezpečnější manipulaci a také významnou úsporu místa při práci s dlouhými materiály, stále převládají vozíky klasické, tedy s předním ložením.

Navíc ve většině případů výroba vozíků s předním ložením probíhá formou hromadné výroby v mnohonásobně větších společnostech než je SPS - VKP s. r. o. Ty poté mohou vyrobit daný vozík za mnohem kratší dobu a také levněji, protože nezačínají s výrobou až po

potvrzení a přesné specifikaci objednávky, jako je tomu v SPJ VKP a díky mnohonásobně vyššímu počtu vyrobených vozíků jim také klesají výrobní náklady.

c) Hrozba vstupu nových společností

Hrozba vstupu nových společností na evropský trh bočních vozíků je v současné době omezena dopady celosvětové hospodářské krize, i přesto je ovšem tato hrozba reálná. Dle zjištěných informací je patrné, že poptávka na evropském trhu s bočními vysokozdvíhacími vozíky každoročně roste a to může být impulsem pro vstup nového konkurenta. V současnosti lze jako dvě největší hrozby označit:

Vstup některého z asijských výrobců - tato hrozba je v dnešní době aktuální nejen na tomto specifickém trhu, ale i na mnoha dalších. Asijské firmy se ve vysoké míře začínají prosazovat na světový trh s manipulační technikou a proto lze očekávat, že se brzy některá ze společností začne věnovat i výrobě bočních vysokozdvíhacích vozíků. I to je jedním z důvodů proč by se společnost SPS - VKP s. r. o. a její SPJ VKP měly dále snažit vstupovat do podvědomí svých stálých i potenciálních zákazníků jako výrobce, který za průměrnou nebo mírně vyšší cenu nabízí daleko vyšší kvalitu.

Vstup jiného výrobce manipulační techniky na trh bočních vozíků - na trhu s bočními vozíky působí pouze malé množství firem, které se ve většině případů specializuje jen a právě na tento typ vozíků. Tyto společnosti svojí velikostí a obratem zdaleka nemohou konkurovat největším výrobcům klasických vozíků s předním ložením. A právě tyto největší společnosti, s dostatečně silným finančním i výrobním zázemím, v dnešní době rozšiřují sortiment svých výrobků a dá se očekávat, že v brzké době začnou vstupovat ve větší míře i na trh s bočními vozíky.

Závěrem lze říci, že výroba těchto strojů je poměrně složitou výrobní činností, u které se mezi hlavní bariéry vstupu řadí: náročnost na počáteční kapitál, odborná způsobilost podniků a splnění nejrůznějších bezpečnostních norem. I přesto vstup nových společností na trh lze označit za reálný. Tento trh totiž zdaleka nevyčerpal své možnosti a již delší dobu je na výrazném vzestupu. To je jistě velkým lákadlem pro potenciální nové konkurenty, kteří mohou očekávat dynamický rozvoj při překonání výše zmíněných vstupních bariér.

SPJ VKP je si této hrozby vědom, ale v současnosti ji nepovažuje za nikterak závažnou. Poptávka po bočních vozících každoročně roste a i při příchodu nového konkurenta na trh by SPJ VKP mohl realizovat svoji činnost bez větších komplikací a nedalo by se očekávat ani razantní snížení poptávky po nabízených vozících.

d) Vyjednávací síla odběratelů

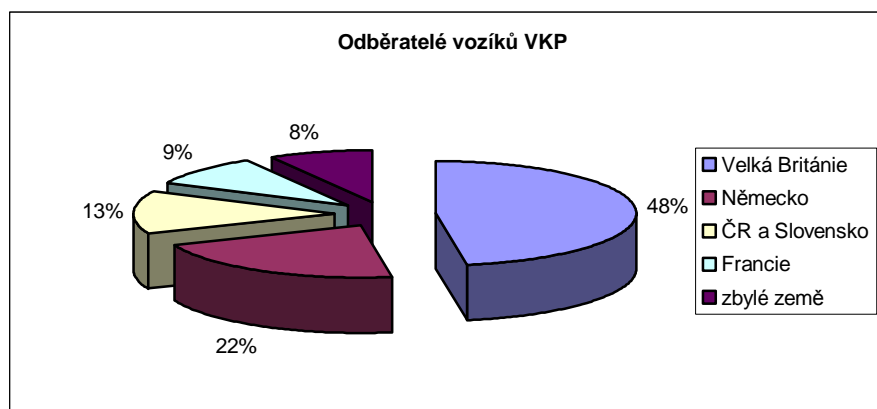
SPJ VKP působí na trhu bočních vozíků teprve od roku 2000, avšak už za tuto dobu si stihl vybudovat v Evropě i tuzemsku velice dobré jméno a získat stabilní pozici na trhu. Firma nabízí a prodává své výrobky odlišně na tuzemském a evropském trhu.

Odběrateli vozíků jsou zejména firmy, které v rámci své činnosti přepravují a jinak manipulují s dlouhými břemeny. Vozíky nacházejí uplatnění hlavně v dřevařských závodech, hutních provozech a skladech dlouhých výrobků.

V rámci tuzemského trhu provádí VKP nabídku i propagaci svých výrobků prostřednictvím vlastních zdrojů a vlastními cestami a vozíky putují od výrobce přímo ke koncovým zákazníkům. Tento prodej umožňuje podniku v mnoha případech větší cenové rozpětí, než je tomu při prodeji do zahraničí, který je zajišťován dealerskými společnostmi. Ty vyvíjejí výrazně větší tlak na snižování cen z důvodu zvýšení vlastních tržeb.

V Evropě má VKP své dealery již v 8 zemích - Velké Británii, Německu, Francii, Polsku, Rakousku, Švýcarsku, Maďarsku a na Slovensku - také spolupracuje s dealerem až v Saudské Arábii a ráda by v brzké době získala dealery ještě v dalších zemích či posílila zastoupení v zemích, kde již vlastního dealera má. Z grafu č. 1 je patrné, jaké evropské země jsou největšími odběrateli bočních vozíků VKP od vstupu na trh až do roku 2008 a hlavně v těchto zemích chce VKP rozšířit zastoupení a uzavřít smlouvy s dalšími dealery. Závod tím potenciálně získá jak větší množství zakázek, tak posílí svoji pozici na daných národních trzích. Také vyjednávací schopnost jednotlivých dealerů by již nebyla tak silnou, protože by ztratili výhradní pravomoc nabízet a prodávat tyto vozíky a koncový spotřebitel by tedy měl možnost srovnání cen a sám by tímto vyvíjel tlak na dealery.

Největší hrozbou je pro VKP vliv změny kurzu měn, ve kterých společnost obchoduje na zahraničních trzích, tedy Eura a libry. Právě obtížně odhadnutelné změny kurzů a vysoké krátkodobé výkyvy kurzů, přináší společnosti největší ztráty. Společnost by proto přivítala co nejrychlejší zavedení jednotné evropské měny (Eura) i v ČR.



Graf č. 1: Odběratelé vozíků VKP [vlastní zpracování]

Zdroj: Interní informace SPS - VKP s. r. o.

Pro zajímavost udávám několik nejznámějších uživatelů vozíků VKP na tuzemském trhu, jimiž jsou : ArcelorMittal Ostrava, a.s., Feron, a.s., ZVVZ, a.s., Javořice, a.s., Kingspan, a.s. a mnohé další. Společnost za 8 let působení na trhu prodala přes 70 ks vozíků na tuzemském trhu a více jak 450 vozíků na evropském trhu.

e) Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi dodavatelské firmy patří zejména renomované společnosti, které nabízejí součástky té nejvyšší kvality. To souvisí i se základní koncepcí podniku a jeho snahou o nabídku vozíků pouze v prvotřídní kvalitě a s dlouholetou životností.

SPJ VKP využívá převážně dodávek dílů od stálých dodavatelů. V nabídkách dodavatelů existují cenové rozdíly, jichž si je společnost vědoma. Menší společnosti z okolí závodu nabízejí díly za vyšší ceny a proto jsou SPJ VKP využívány pouze okrajově a v nouzových případech. Naopak v cenách větších společností, které nabízejí širší sortiment, cenové rozdíly nejsou nikterak vysoké a lze říci, že jsou takřka srovnatelné.

Při volbě dodavatele je kladen důraz na kvalitu, cenu a rychlost dodávky, a to ve shodném pořadí. SPJ VKP by mohlo vyvíjet vyšší tlak na dodavatele, avšak domnívá se, že by to mohlo být na úkor některé z výše uvedených dodavatelských priorit společnosti.

Okruh firem s nimiž SPJ VKP spolupracuje je poměrně stabilní, pravidelně se provádí kontrola dodavatelských cen a ostatních tržních cen je však prováděna pravidelná kontrola realizovaných cen s tržními.

Pro představu je uváděn výčet největších dodavatelů seřazených dle velikosti finančních výdajů: Bosch - Rexroth (hydraulika), Perkins (motory), Axel (válce), Čemat (vidlice, pneu, sedačky), Omni (zadní nápravy), SLB (kladky) a další.

6.1.2 Analýza konkurentů

Jednotný evropský trh přináší společnosti SPS - VKP s. r. o., potažmo SPJ VKP, dostačující příležitosti k rozšiřování tohoto závodu i společnosti jako celku. Bohužel, již od roku 2005, kdy tehdejší společnost VKP přešla pouze na 2 výrobní programy a to výrobu vozíků a také výrobu dílů pro zahraničního partnera, klesá SPJ VKP hospodářský výsledek a od roku 2006, se tato strategická podnikatelská jednotka pohybuje dokonce ve ztrátě. Tato práce by měla v první řadě odhalit slabá a silná místa strategické podnikatelské jednotky, ukázat příležitosti a hrozby daného trhu a také napovědět, jak by se dalo potenciálu daného trhu využít více a lépe. K tomu by mělo pomoci i detailnější zmapování nejbližších konkurentů provedené v této kapitole.

Lze říci, že na trhu s vozíky existuje přímá a nepřímá konkurence. Mezi přímou konkurencí patří právě výrobci specializující se na výrobu bočních vozíků. Takovýchto společností působí na evropském trhu malé množství a v současné době lze mezi výrobce bočních vozíků zařadit sedm společností. Vzhledem k vymezenému trhu lze tyto společnosti označit za přímé konkurenty. Na první pohled by se mohlo zdát, že je to malé množství, ovšem trh s bočními vozíky je stále výrazně překonáván vozíky s předním ložením a ačkoliv poptávka po bočních vozících rok od roku stoupá, musí společnosti bojovat hlavně se zástupci nepřímé konkurence a to výrobci klasických vozíků s předním ložením či jinou speciální manipulační technikou využitelnou k účelu skladování či přepravy.

Přímými a nejbližšími konkurenty jsou:

1. TERRA Technik GmbH & Co KG

sídlo: Perg, Rakousko Společnost TERRA Technik GmbH & Co KG (dále jen „Terra“), patřící do koncernu Terra Group je společností, jež začala s výrobou bočních vozíků v roce 1965. Tehdy společnost vyráběla své vozíky pod značkou Jumbo. Tato značka zůstala, avšak od té doby již společnost odkoupila další tři společnosti vyrábějící boční vozíky. Jednalo se o anglickou společnost Lancer, německou společnost Baumann a společnost Irion. V současné době má společnost Terra více jak 50 % podíl na evropském trhu bočních vozíků, právě díky vlastnictví 4 závodů a tedy i 4 výrobních značek spadajících pod jednu společnost.

Společnost Terra nabízí své výrobky nejen na evropském, ale též americkém a asijském trhu. V Evropě je prodej a servis zajišťován 17 dceřinými společnostmi (jedna z nich je též tuzemskou společností) a ve zbytku světa dealerskými firmami.

Nabídka této společnosti je velice široká vzhledem k existenci 4 výrobních závodů. Tyto závody dohromady nabízí více jak 30 výrobních řad. Terra nabízí vozíky o nosnosti od 3 do 18 tun. Nabízí vozíky jak boční, tak čtyřcestné, s elektrickým, LPG či dieselovým pohonem.

Jako největší hrozby plynoucí od této společnosti SPJ VKP lze označit:

- *téměř 50% tržní podíl,*
- *silné finanční, distribuční i servisní zázemí,*
- *síla 4 nabízených marketingových značek,*
- *nejširší sortiment vozíků,*
- *nabídka speciálních řad s elektrickým pohonem.*

2. Baumann S.r.l.

sídlo: Cavaion, Itálie

Společnost Baumann je italskou společností se sídlem v městě Cavaion s více jak 40 let dlouhou tradicí v oblasti vývoje a výroby bočních vysokozdvížných vozíků. Je uznávána jako jeden z předních výrobců bočních vozíků.

Jedná se o společnost, která nepůsobí pouze na evropském trhu, ale má vlastní dealery a servisní společnosti celkem v 58 zemích světa. Mezi její cílové trhy patří Velká Británie, Německo, Francie, Skandinávie, Rakousko, USA a další. Během více jak 40ti let již společnost vyrobila přes 7000 bočních vozíků. Dnes společnost Baumann vyrábí přes 300 vozíků ročně a s tímto počtem se řadí mezi 3 největší výrobce klasických bočních vozíků na světě. Z tohoto počtu zhruba 60 % je prodáno v rámci evropského trhu, tedy přibližně 180 vozíků.

Počtem zaměstnanců se řadí stejně jako VKP mezi menší společnosti vyrábějící boční vozíky. V roce 2008 měla společnost 75 zaměstnanců.

Nabídka této společnosti čítá 6 základních výrobních řad: 5 řad bočních vozíků a 1 řadu čtyřcestných - s nosností od 3 do 45 tun. Základní 4 řady jsou srovnatelné s vozíky VKP, ale

narozdíl od VKP společnost Baumann nabízí pouze jako jedna ze dvou firem na světě výrobovou řadu vozíků na elektrický pohon, po níž je nárůst poptávky v současné době nejvyšší a další výrobovou řadu s extrémně vysokou nosností. Právě tato posledně zmíněná řada se pyšní nejvyšší nabízenou nosností na trhu. Od roku 2006 společnost nabízí v této řadě vozík, který unese až 45 tun. Kromě tohoto primátu je společnost také jednou z nejvíce inovátorských společností, vlastní vývojové středisko a v posledních letech přišla s několika významnými inovacemi. Jednu z nich představila společnost v roce 2006, kdy vytvořila nový typ kabiny, který je dnes nejmodernější na trhu, nabízí mnohem větší pohodlí a jednodušší ovládání.

Společnost Baumann v brzké budoucnosti plánuje také rozšíření stávajících výrobních kapacit, takže se dá očekávat další zvýšení tržního podílu této firmy a také další posílení její konkurenceschopnosti.

Jako největší hrozby plynoucí od této společnosti SPJ VKP lze označit:

- *dlouholetá tradice,*
- *vyšší tržní podíl,*
- *širší sortiment,*
- *vysoká míra inovací,*
- *zaměření na stejné národní trhy jako VKP,*
- *celosvětový prodej,*
- *již zavedený prodej ekologických a úsporných vozíků na elektrický pohon.*

3. B - P Battioni & Pagani S.p.A.

sídlo firmy: Parma, Itálie

Italská společnost BP Battioni & Pagani (dále jen „BP“) je nejstarší společností zabývající se výrobou bočních vysokozdvíhových vozíků na světě. Na trhu působí již od roku 1959. Tato společnost byla průkopníkem a první společností na světě, která vyrobila prototyp vozíku s bočním ložením.

Společnost BP si podobně jako SPJ VKP zakládá na kvalitě a spolehlivosti nabízených výrobků. BP i všichni jeho dodavatelé jsou certifikováni UNI ISO 9001:2000 a vozíky navíc musí splňovat nejpřísnější evropské standardy na bezpečnost.

Společnost BP působí téměř výhradně na evropském trhu, kde nabízí své výrobky prostřednictvím dealerů v 25 zemích, ale okrajově též na asijském trhu a dealerské zastoupení má i v Austrálii. Ročně vyrobí více jak 200 vozíků, z toho přibližně 150 vozíků prodá na evropském trhu.

Nabídka této společnosti je složena ze 4 základních ovšem velmi širokých výrobních řad - s nosností od 2 do 25 tun. Jedná se o dvě řady bočních vozíků a dvě řady čtyřcestných vozíků. Stejně jako společnost Cavaion Baumann, i BP nabízí možnost dnes velmi žádaného elektrického pohonu. Nabídka vozíků s elektrickým pohonem je však u firmy BP mnohem větší, prakticky nejširší na trhu.

Mezi největší hrozby pro SPJ VKP lze zařadit:

- *nejdelší tradice,*
- *širší sortiment výrobků,*
- *široký sortiment vozíků na elektrický pohon,*
- *vyšší tržní podíl,*
- *širší prodejní a servisní síť.*

4. Linde Material Handling GmbH

sídlo: Aschaffenburg, Německo

Společnost Linde se řadí mezi jednu ze tří společností německé holdingové společnosti Kion, která je celosvětově druhou největší společností na trhu s manipulační technikou a lídrem na evropském trhu. Na trhu bočních vozíků působí však pouze okrajově a zaměřuje se hlavně na výrobu všech typů vozíků s předním ložením a jiné manipulační techniky.

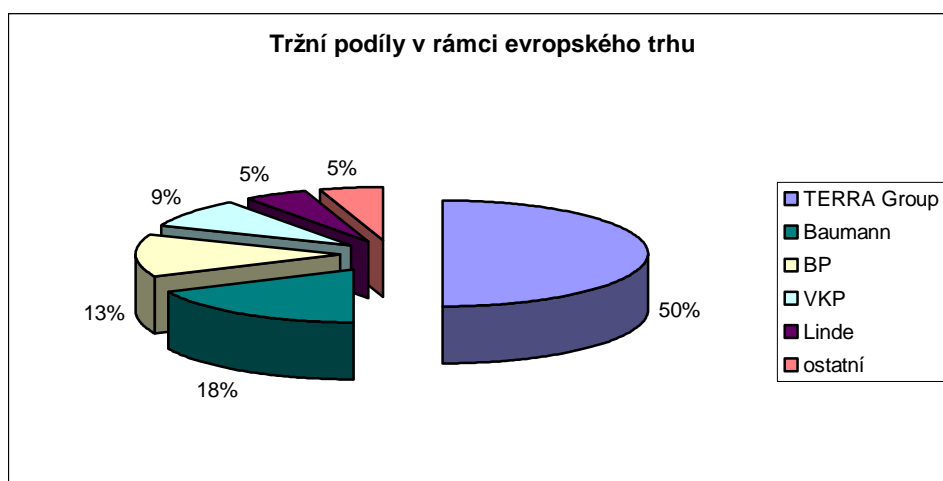
Společnost Linde nabízí velice úzkou řadu bočních vozíků s nosností od 3 do 6 tun. Ročně v Evropě prodá zhruba 50 bočních vozíků, avšak možnosti rozšíření její výroby jsou obrovské vzhledem k síle tohoto podniku.

Mezi největší hrozby pro SPJ VKP lze zařadit:

- *síla značky,*
- *šíře prodejní a servisní sítě,*
- *potenciál na zvýšení tržního podílu,*

- *finanční zázemí*
- *výrobní kapacity*

Na závěr této analýzy v grafu č. 2 jsou stanoveny přibližné tržní podíly na evropském trhu bočních vozíků. Toto rozložení vychází z průzkumu interních dat získaných od společnosti SPS - VKP s. r. o. a dat získaných z internetových stránek zaměřených na problematiku manipulační techniky. V roce 2007 se na evropském trhu dle interních informací od společnosti SPS - VKP s. r. o. prodalo téměř 1000 vozíků s bočním ložením. Z toho SPJ VKP prodala 89 vozíků a její tržní podíl činil přibližně 9 %. Tržní pozice SPJ VKP není nikterak špatná, vzhledem k její krátké historii, avšak ani příliš ideální vzhledem ke kapacitním možnostem, které dovolují v současné době výrobu až 150 vozíků ročně.



Graf č. 2: Tržní podíly v rámci evropského trhu [vlastní zpracování]

Zdroj: Interní informace SPS - VKP s. r. o.

6.2 Vnitřní analýza

Analýza vnitřního prostředí podniku má za úkol posoudit vnitřní vývojové možnosti SPJ VKP a stanovit, do jaké míry je závod schopen využít šance plynoucí z rozvoje trhu a celého okolí a do jaké míry je schopen čelit konkurenci a možným hrozbám.

6.2.1 Analýza vnitřního potenciálu

V rámci analýzy vnitřního potenciálu podniku je nutno stanovit hlavní faktory, které mají rozhodující vliv na získání rozdělení tržních podílů. Tyto faktory se rozdělují na přímé a nepřímé.

Mezi přímé faktory patří:

a) kvalita a technická úroveň - SPJ VKP disponuje týmem kvalifikovaných odborníků, kteří se podílejí na průběhu výroby a dodání vozíků a s tím spojených zajišťovaných služeb. Kvalitu práce dokládá skutečnost, že průměrný počet oprav vozíků v záruční době se pohybuje mezi 3 - 4 vozíky a ve většině případů se jedná o závady hodnocené jako lehké a snadno odstranitelné. Kvalita a spolehlivost je pro vozíky VKP vždy na prvním místě. O kvalitě společnosti a všech jejích výrobků a služeb také jasně hovoří certifikace ČN ISO 9001:2001 a velký svářečský průkaz SLV Hannover, jimiž společnost SPS-VKP s. r. o. disponuje.

b) cena - cenová politika SPJ VKP je vzhledem k ne příliš silnému postavení na trhu a nízké tradici odvozena převážně od cen konkurentů. Navíc SPJ VKP nepůsobí na tolika národních trzích, jako většina jeho konkurentů, o to důležitější pro SPJ VKP pak každý zákazník je a tím se zvedá i vyjednávací síla zákazníků. Čistá rentabilita i proto od roku 2006 dosahuje alarmujících záporných hodnot a SPJ VKP by se tedy měla začít hlouběji zabývat nastavením své cenové politiky a možnostmi změn.

d) distribuce a pružnost dodávek - v oblasti distribuce je společnost v současné době schopna dodat výrobek do 3-4 měsíců od přijetí závazné objednávky. Vzhledem k menší velikosti závodu a orientaci na specifická přání zákazníků si SPJ VKP nemůže dovolit začít vyrábět dříve, než je objednávka závazně potvrzena a splacena záloha, která je standardně nastavena na 40 % koncové ceny vozíku. Při větších objednávkách či vyšších specifických nárocích zákazníků se samozřejmě nároky na výrobu prodlužují a poté i doba dodání může být vyšší. I přesto lze říci, že doba dodání koresponduje s dobou dodání u konkurence a SPJ VKP tudíž nenabízí nikterak horší podmínky pro zákazníky.

e) **servis** - SPJ VKP na dodávané výrobky poskytuje záruku 24 měsíců, nebo 2000 Mh, podle toho, která událost nastane dříve. Případné poruchy nebo reklamace v rámci tuzemského trhu závod řeší operativně dle jejich důležitosti a naléhavosti. Servis je prováděn vlastními servisními pracovníky. Při opravě v záruční době je oprava provedena do 24 hodin od nahlášení závady. Většinu náhradních dílů nutných k opravám má SPJ VKP skladem, tudíž servis je velice rychlý a bez zbytečných zdržení. Na zahraničních trzích servisní služby zabezpečuje dealerská společnost, která dle smlouvy musí postupovat stejným způsobem a zajišťovat stejně kvalitní servis.

f) **reklama** - v oblasti reklamy má SPJ VKP, potažmo celá společnost SPS - VKP s. r. o. viditelné nedostatky. Dle mého subjektivního názoru je reklama nedostačující, jak na tuzemském trhu, tak na trzích zahraničních. SPJ VKP působí na trhu od roku 2000 a je nejmladším závodem v odvětví. I proto by měl větší tradici a známost konkurentů překonávat silnou propagací vlastních výrobků. Existuje velké množství médií, přes které lze levně a účinně inzerovat své výrobky, avšak společnost jich využívá jen velice málo. Pravidelně propaguje své výrobky pouze prostřednictvím webových stránek a svých dealerů, u nichž ovšem kvalita propagace také není zaručena.

Při srovnání s konkurencí zjistíme, že webové stránky SPJ VKP jsou designově zastaralé a nabízejí pouze základní informace o výrobcích a společnosti. Také dostupnost informací o SPJ VKP na zahraničních serverech zaměřených na manipulační techniku je téměř nulová. Ohledně další propagace na tuzemském trhu lze říci, že společnost příležitostně sponzoruje menší regionální sportovní i kulturní akce a také příležitostně inzeruje v regionálním a celostátním odborném tisku.

g) **celková image firmy** - SPJ VKP si svým důrazem na kvalitu, spolehlivost a orientací na přání zákazníka, postupně získává silnější postavení na trhu bočních vysokozdvíhacích vozíků a snaží se o vybudování pověsti seriózního výrobce nabízejícího pouze kvalitní a spolehlivé výrobky.

Mezi nepřímé faktory patří:

a) **manažeři a vedoucí společnosti** - právě vedoucí pracovníci mají velký význam pro budoucnost SPJ VKP, potažmo společnosti SPS - VKP s. r. o. Tito manažeři prokázali jasnou vizi již samotným zvolením strategie zaměřené na vyplnění určité mezery na trhu. Celkové zhodnocení vedoucích pracovníků a managementu uvádí tabulka č. 4.

b) výkonný personál - prioritou by mělo být udržení základního kádru kvalitních pracovních sil, které jsou klíčovou složkou hodnoty společnosti. Přihlíží se k faktorům, jakými jsou závislost na odbornících určité kvalifikace, míra fluktuace zaměstnanců, obecné klima ve společnosti a vývoj osobních nákladů. Zhodnocení výkonného personálu se nachází v tabulce č.5

Tabulka č. 4: Zhodnocení kvality managementu

Kritérium	Příklad špatného hodnocení	Bodové hodnocení						Příklad dobrého hodnocení	
		0	1	2	3	4	5		6
1. schopnost tvořit vize	žádné						X		jasná vize
2. schopnost tvořit strategie	žádná					X			jasná strategie
3. schopnost prognózovat	minimální				X				mimořádná
4. schopnost ocenit šance a rizika	přílišný optimismus						X		realismus
5. plánování běžné činnosti	žádné						X		pravidelné
6. styl vedení, hodnoty	nejasné kompetence a hodnoty						X		jasná kompetence a hodnoty
7. osobní kvalifikace	nedostatečná						X		vysoká kvalifikovanost
8. schopnost učit se	minimální				X				vysoká
9. schopnost rozhodovat	váhavost						X		schopnost rychle nalézt řešení
10. vyváženost technických a ekon.hledisek	jednostrannost					X			ovládá obě oblasti
Četnost bodů					2	2	6		
Počet bodů					6	8	30		44

Zdroj: Autor

Maximální počet bodů: 60

Dosažený počet bodů: 44

Dosažené hodnocení: $44 / 60 = 73,3\%$

Z dosažených výsledků je patrné, že kvalita managementu, zejména jednatelů společnosti je na vysoké úrovni. Ve vedení společnosti stojí lidé, kteří mají mnohaleté zkušenosti i kvalifikaci. Mají jasnou vizi i strategii a dokáží se vždy rychle a efektivně rozhodovat. Mezi

drobné nedostatky lze zařadit nižší úroveň schopností při prognózování a také nižší schopnost učit se je vzhledem k vysoké míře zkušeností a kvalifikovanosti pouze nepatrným nedostatkem.

Tabulka č. 5: Zhodnocení kvality výkonného personálu

Kritérium	Příklad špatného hodnocení	Bodové hodnocení						Příklad dobrého hodnocení	
		0	1	2	3	4	5		6
A. Kvalifikace a fluktuaace									
1. závislost na klíčových odbornostech	vysoká závislost na pracovnících s vysokou odborností						X		není vyžadována speciální odbornost
2. kvalifikace personálu	chybí kvalifikovaní pracovníci					X			společnost má kvalifikované pracovníky
3. míra fluktuaace	vysoká fluktuaace					X			nízká fluktuaace
B. Klima ve společnosti									
4. obecné hodnocení klimatu	napjatá atmosféra, nespokojenost						X		důvěra v budoucnost, spokojenost
5. ochotna k výkonům pro společnost	minimální ochota k výkonům						X		iniciativnost
C. Osobní náklady									
6. relativní vývoj osobních nákladů	růstu mezd je věnována pouze okrajová pozornost						X		vývoj osobních nákladů je přiměřený
7. náklady na školení	nedostatečná					X			vysoké
Četnost bodů						3	4		
Počet bodů						12	20		32

Zdroj: Autor

Maximální počet bodů: 42

Dosažený počet bodů: 32

Dosažené hodnocení: $32 / 42 = 76,2 \%$

Z dosažených výsledků lze soudit, že situace výkonného personálu je velmi dobrá. Společnost klade důraz na kvalifikaci a spokojenost svých zaměstnanců. Klima uvnitř společnosti je velice dobré a pracovníci ochotní podávat velmi dobré výkony. Lze tedy tvrdit,

že personální stránka podniku je na vysoké úrovni a je tedy možné, považovat ji za jednu ze silných stránek podniku.

Mezi další nepřímé faktory patří:

c) inovace, výzkum a vývoj - tuto oblast lze realisticky označit za jednu z největších slabin SPJ VKP. VKP se v rámci trhu sám pasoval do role tržního následovatele. SPJ VKP přijímá své tržní postavení a nesnaží se o narušení rovnováhy na trhu. Postavení následovatele také úzce souvisí s jeho mizivou snahou o inovace či pouze malá vylepšení již stávajících výrobků. Společnost bohužel vývoji nevěnovala téměř žádné investice v rozmezí let 2005 - 2008. Až v tomto roce 2009 SPJ VKP začala vyvíjet typ vozíku na elektrický pohon, který ovšem většina konkurentů již delší dobu úspěšně nabízí a právě vozíky na ekologický a zároveň úsporný elektrický pohon mají dnes největší nárůst poptávky.

d) dlouhodobý majetek - technický stav hmotného majetku, převážně stav výrobní haly a některých zařízení, již začíná být nedostačující a značně zastaralý a proto bude v brzké době nevyhnutelná rekonstrukce výrobní haly, případně zakoupení či renovace strojů. Výrobní kapacity lze označit jako plně vyhovující. Problém je spíše opačný a to nevytíženost těchto kapacit. Kapacita výrobních prostor umožňuje výrobu cca 120 vozíků ročně. Průměrné naplnění kapacity by však při samotné výrobě těchto vozíků bylo na hranici 70 % a tudíž by kapacita zůstala výrazně nenaplněna. SPJ VKP ovšem vyrábí kromě vozíků také díly pro švýcarského partnera, společnost Stocklin Logistic a tím je vytíženost kapacit zvýšena přibližně na 90 %, což ovšem stále není optimální.

e) investiční politika - investiční politika, hlavně z hlediska historického vývoje společnosti, nebyla příliš zdařilá. S odstupem času lze jako nezdařené hodnotit např. zakoupení výrobního objektu včetně technologického vybavení v Chrudimi v roce 2001, které zvýšilo výrazně úvěrové zatížení společnosti a také vedlo k celkovému zvýšení nákladů. Výrobní kapacity však nikdy nebyly plně vytíženy a vzhledem ke změně výrobní i výrobní strategie v roce 2005, kdy společnost přešla pouze na dva výrobní programy a to výrobu bočních vozíků a výrobu dílů pro firmu Stocklin Logistic, se staly tyto zakoupené výrobní prostory nadbytečnými a byly opět prodány. Společnost touto investicí ztratila a tato investice znamenala výrazné problémy, jež vedli ke snížení hospodářských výsledků a měli výrazný vliv i na ztráty podniku v letech 2006 a 2007. Investiční politiku VKP tedy z dlouhodobého pohledu nelze hodnotit kladně. Zhodnocení konkurenční síly SPJ VKP je nejlépe patrné z tabulky č. 6.

Tabulka č. 6: Zhodnocení konkurenční síly SPJ VKP

Faktory	Kritérium	Hodnocení						
		Konkurence má převahu		Srovnatelné s konkurencí			Lepší než konkurence	
		0	1	2	3	4	5	6
Přímé	1. kvalita výrobků a služeb							X
	2. technická úroveň výrobků a služeb						X	
	3. cenová úroveň				X			
	4. intenzita reklamy		X					
	5. výhody místa				X			
	6. image firmy					X		
	7. servis a služby					X		
Nepřímé	1. kvalita managementu					X		
	2. výkonný personál					X		
	3. výzkum a vývoj		X					
	4. majetek a investice		X					
	5. finanční situace		X					
	<i>Četnost bodů</i>		4		2	4	1	1
	<i>Počet získaných bodů</i>		4		6	16	5	6
	BODY CELKEM	37						

Zdroj: Autor

Maximální počet bodů: 72

Dosažený počet bodů: 37

Hodnocení: $37 / 72 = 51,4 \%$

Z uvedených výsledků vyplývá, že konkurenční síla SPJ VKP je dostačující, avšak ne příliš vysoká. Z výsledků je patrné, že přímé faktory ovlivňují konkurenční sílu podniku příznivěji než nepřímé. Nejvíce firma ztrácí kvůli špatnému finančnímu stavu, minimální činnosti v oblasti vývoje a výzkumu a také nízkou intenzitou reklamy. Naopak silnou stránkou je kvalita a technická úroveň výrobků a s tím spojených služeb.

6.3 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy jsou posouzeny silné a slabé stránky závodu a příležitosti a hrozby a následně určena vhodná strategie závodu. Prvním krokem v této analýze je identifikace faktorů a jejich rozdělení do skupin – silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení (viz tabulka č. 7). Pro jejich stanovení byly využity výsledky předchozích analýz vnitřního a vnějšího prostředí.

Tabulka č. 7: SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. vysoká kvalita výrobků 2. kvalitní před- i poprodejní servis 3. příznivá cenová úroveň výrobků 4. dobrá vnitropodniková komunikace 5. kvalifikovaná pracovní síla 6. certifikace ISO 9001 a velký svářečský průkaz SLV Hannover 7. vnitropodniková kooperace 8. kvalifikovaná pracovní síla 9. pružná organizační struktura 10. výhodná geografická poloha ve střední Evropě 	<ol style="list-style-type: none"> 1. špatná finanční situace 2. nepříliš vysoký tržní podíl 3. nízká míra inovací 4. užší distribuční a servisní síť 5. zastaralé výrobní prostory 6. neúplné naplnění výrobních kapacit 7. malá tradice 8. nedostačující propagace 9. zastaralý design internetových stránek
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. získání vyššího tržního podílu 2. rozšíření distribuční a servisní sítě 3. rozšíření výrobního sortimentu 4. rostoucí potenciál odvětví 5. vstup na nové národní trhy v rámci Evropy 6. vstup na mimoevropské trhy 7. zavedení „extra“ služeb (půjčování vozíků, preventivní prohlídky,...) 8. silnější propagace značky 	<ol style="list-style-type: none"> 1. vstup nových konkurentů 2. rozšíření nabídky stávajících konkurentů 3. ztráta tržního podílu 4. dopady hospodářské krize 5. posilování kurzu koruny 6. růst mezd a cen dovážených vstupů 7. dlouhotrvající ekonomická recese ve významných částech světa

Zdroj: Autor

Z uvedených výsledků analýzy vnitřního prostředí podniku a SWOT analýzy je možno předpokládat, že tržní podíl SPJ VKP na relevantním trhu bude nejspíše udržen.

7 Zhodnocení

Cílem této bakalářské práce bylo celkové posouzení konkurence a konkurenceschopnosti společnosti SPS - VKP s. r. o. se zaměřením na SPJ VKP a její konkurenční prostředí. Případné změny vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti a konkurenčního postavení na trhu vybrané společnosti (strategické podnikatelské jednotce) jsou navrženy na základě využití metod a postupů strategického řízení. Díky strategické analýze jsem vymezil celkový potenciál společnosti. Tento potenciál je závislý na potenciálu vnějším a vnitřním, kterým vybraná společnost disponuje.

Praktická část této práce nejprve seznámila čtenáře s historií i současností společnosti SPS - VKP s. r. o., vnitřní strukturou, vývojem základních ukazatelů obou závodů od roku 2002 a také zde byla podrobněji rozebrána personální stránka podniku. Tato část práce ukázala odlišnosti ve vývoji obou strategických podnikatelských jednotek. SPJ SPS prokázala stoupající tendenci ve vývoji tržeb, zisků i čisté rentability, naopak analýza vývoje SPJ VKP prokázala přesně opačný vývoj a potřebu aplikování zásadních změn uvnitř SPJ VKP. Dále byl zhodnocen vývoj v personální oblasti společnosti a zjištěno, že společnost staví na kvalifikovaných a zkušených pracovnících a věnuje dostatek prostředků i času na zajištění nízké míry fluktuace a spokojenosti zaměstnanců. Po vyhodnocení získaných údajů a zhodnocení přínosu pro danou společnost byla pro účely bližšího výzkumu vybrána SPJ VKP zabývající se výrobou bočních vysokozdvížných vozíků a působící nejen na tuzemském, ale ve vyšší míře evropském trhu.

Po tomto zhodnocení byla pomocí vybraných metod strategické analýzy provedena vnější a vnitřní analýza prostředí SPJ VKP s důrazem na zhodnocení konkurence a konkurenceschopnosti SPJ VKP. Nejprve bylo však nutné vymezit relevantní trh, na kterém SPJ VKP působí a tímto trhem byl stanoven jednotný evropský trh s bočními vozíky.

První zpracovanou analýzou v rámci **vnější analýzy prostředí** byla *analýza konkurence v odvětví - Porterův model*. Prostřednictvím této analýzy byla zjištěna velice silná konkurence na poli substitutů, za které jsou pro účely tohoto výzkumu považovány hlavně klasické vysokozdvížné vozíky s čelním ložením a také jiná manipulační technika, která dokáže plnit stejný účel. S touto hrozbou se bude muset společnost potýkat i nadále a měla by se tedy pokusit o zvýšení propagace vlastních bočních vozíků a zvýšení informovanosti potenciálních zákazníků o výhodách těchto vozíků, kterými jsou např. až 50 % úspora místa při skladování

či snadnější a bezpečnější manipulace s dlouhými břemeny. V rámci této analýzy byl také zjištěn podíl jednotlivých národních trhů na počtu prodaných vozíků od zahájení výroby v roce 2000 po rok 2008. Bylo zjištěno, že více jak 2/3 prodaných vozíků VKP byly dovezeny do Velké Británie a Francie. Proto lze společnosti doporučit rozšíření sítě dealerských společností právě v těchto zemích, čímž by ještě posílila svoji pozici na zmíněných národních trzích. Dále byla zjištěna existence kvalitní dodavatelské sítě a také některé nedostatky oproti konkurenčním podnikům. Mezi tyto nedostatky se řadí: užší sortiment nabízených výrobků, nízká míra inovací a také malá tradice daného závodu. Společnost by se proto měla snažit alespoň částečně doplnit či obměnit svoji nabídku a tím získat více zákazníků.

Další zpracovanou analýzou byla *analýza konkurentů*. V této části bakalářské práce byly popsáni nejbližší konkurenti, zjištěny jejich výhody či nevýhody oproti SPJ VKP a u každého stanoven jejich přibližný tržní podíl. Bylo zjištěno, že tržní podíl SPJ VKP se pohybuje na hranici 9 %. Toto postavení je považováno za dostačující, vzhledem ke krátké době, kterou SPJ VKP na trhu působí a také k již zmíněnému menšímu sortimentu výrobků. Společnost má ovšem potenciál i kapacity k tomu, aby svůj tržní podíl reálně zvýšila až ke hranici 15 %, proto nelze současný stav považovat za uspokojující.

Vnitřní analýza prostředí byla provedena pomocí *analýzy vnitřního potenciálu*. Tato analýza se zabývala průzkumem jednotlivých přímých i nepřímých faktorů závodu. V této části byl mimo jiné proveden detailní průzkum personální oblasti, který spočíval v samostatném zhodnocení nejprve řídicích pracovníků a následně výkonných pracovníků. Bylo zjištěno, že ve vedení společnosti stojí zkušení, kvalifikovaní a nadprůměrně schopní manažeři a také výkonní pracovníci splňují přísná kritéria a požadavky. Výsledkem této analýzy bylo dále zjištění celkové konkurenční síly SPJ VKP, čehož bylo dosaženo zhodnocením jednotlivých přímých i nepřímých faktorů. Bylo zjištěno, že SPJ VKP nabízí nadprůměrně kvalitní a spolehlivé vozíky, což dokazuje např. velice nízký počet reklamací v záruční době a naopak ztrácí v oblasti výzkumu, reklamy a také kvůli špatné finanční situaci, která nastala převážně v důsledku nezdařených investic do rozvoje a nedostatečného objemu tržeb. Konkurenční síla vyjádřená v procentech byla stanovena na 51,4 %, což znázorňuje pouze průměrnou hodnotu.

V závěru praktické části byla sestavena SWOT analýza, k jejímuž sestavení byly využity podklady z výzkumu vnějšího i vnitřního prostředí. Touto analýzou byly zhodnoceny zjištěné silné a slabé stránky závodu a také příležitosti a hrozby plynoucí SPJ VKP z vnějšího prostředí a přímo od jeho konkurentů. Pro SPJ VKP by tedy mělo být prvořadým úkolem

minimalizování či úplná eliminace zjištěných slabých stránek a hrozeb a naopak posilování a využívání silných stránek a příležitostí.

8 Návrhy a doporučení

1. Pro období blízké budoucnosti by se měl SPJ VKP v první řadě zaměřit na zajištění finanční stability závodu. Nepříznivé finanční výsledky z posledních let toto doporučení jen potvrzují. Navrhují důkladné překontrolování všech oblastí souvisejících s činností podniku a následné vypracování možných úsporných opatření. Je možné např. provést opatření v oblasti dodávek dílů či polotovarů. V závodě je prokázána existence přebytečných kapacit, které by bylo možné využít k výrobě některých polotovarů s výrazně nižšími náklady na pořízení, než při zakoupení od dodavatelů.

2. S ohledem na stagnující výši tržeb a nenaplněné výrobní kapacity, by společnost SPS - VKP s. r. o. měla v co nejbližší době rozšířit svoji síť distributorů. Tento krok by mohl s minimálními náklady výrazně posílit tržní podíl SPJ VKP, jak na stávajících trzích, tak trzích nových. Dle mého doporučení by společnost měla posílit své zastoupení na 3 stávajících největších národních trzích a to ve Velké Británii, Francii a Německu. Dále by společnost mohla zvážit proniknutí na trhy v severní Evropě. Právě skandinávské země vykazují největší růstový potenciál.

3. Dalším důvodem, proč společnost SPS - VKP s. r. o. nemůže dosahovat obratu ani tržního podílu největších konkurentů, je kromě menších výrobních kapacit také fakt, že její výrobní řady nejsou dostatečně široké a nezahrnují právě ty typy vozíků, po kterých je dnes největší nárůst poptávky. Těmito vozíky jsou těžké řady vozíků s nosností nad 10 tun a ekologické a úsporné vozíky na elektrický pohon. Společnost by tedy měla věnovat více prostředků i sil do vývoje alespoň základního typu vozíku z obou výše zmíněných řad, jinak reálně hrozí ztráta části tržního podílu.

4. Jak společnost sama uvádí ve výročních zprávách, k nezanedbatelným ztrátám dochází také kvůli nepříznivému vývoji kurzu koruny oproti předpokladům společnosti. Vývoj kurzu sice společnost nikterak ovlivnit nemůže, ale může se proti pohybům kurzu v období mezi přijetím objednávky po splacení faktury fixovat a tím snížit možný nepříznivý dopad posilování koruny. Možnosti zajištění směnného kurzu prostřednictvím tzv. forwardových obchodů, nabízených bankovními institucemi, by společnost při nepříznivém vývoji kurzu uspořila značné prostředky a nedocházelo by k tak vysokým ztrátám vzniklým posílením kurzu koruny mezi datem objednávky a splatností.

5. Společnost by se také měla snažit posílit svoji marketingovou složku např. formou zavedení propagačních materiálů, zkvalitněním internetových stránek či větší propagací svých výrobků v zahraničí i ČR, pro posílení povědomí stávajících i potenciálních zákazníků o SPJ VKP, jejich výrobcích a možnostech.

Závěr

Cílem této bakalářské práce je celkové posouzení stavu společnosti SPS - VKP s. r. o. se zaměřením na SPJ VKP, vymezení nejbližší konkurence, zjištění konkurenčního postavení a míry konkurenceschopnosti SPJ VKP na evropském trhu s bočními vysokozdvíhacími vozíky.

Bakalářská práce je rozdělena na 2 části, teoretickou a praktickou. V teoretické části je čtenář seznámen se základními pojmy souvisejícími s konkurencí, jako jsou konkurenceschopnost, konkurenční výhoda či konkurenční strategie, dále jsou zde vysvětleny některé základní marketingové teorie konkurence a také typologie konkurenčních výhod, kterými může producent disponovat. V poslední teoreticky zaměřené kapitole je blíže specifikován pojem strategická analýza a vysvětleny a popsány některé analýzy využívané následně v praktické části.

Praktická část nejprve blíže charakterizuje společnost SPS - VKP s. r. o. a seznamuje čtenáře s její historií i současností. Pomocí základních finančních ukazatelů je zde popsán vývoj obou výrobních závodů společnosti a také detailněji charakterizována personální složka. Následně se již práce zaměřuje téměř výhradně na jednu ze dvou strategických podnikatelských jednotek společnosti a to SPJ VKP vyrábějící boční vysokozdvíhací vozíky. Poté je pomocí vybraných metod strategické a situační analýzy detailně charakterizováno vnitřní a vnější prostředí SPJ VKP, provedena analýza konkurenčních sil a konkurentů a prozkoumání jednotliví největší konkurenti SPJ VKP a stanoveny jejich silné a slabé stránky. V navazující analýze vnitřního prostředí jsou zjištěny silné a slabé stránky SPJ VKP a stanovena její přibližná konkurenční síla. Syntéza zjištěných dat je následně provedena pomocí SWOT analýzy, která shrnuje silné a slabé stránky závodu a také příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího okolí.

V posledních dvou kapitolách je následně provedeno zhodnocení zjištěných dat a stanoveny mnou doporučené návrhy na udržení či zlepšení stávajícího konkurenčního postavení SPJ VKP, potažmo společnosti SPS - VKP s. r. o. jako celku.

Ze zjištěných údajů lze tedy konstatovat, že SPJ VKP na evropském trhu bočních vysokozdvíhacích vozíků plní spíše roli tržního následovatele. Toto tvrzení vychází jak ze zjištěného tržního podílu, který se řadí spíše mezi průměrné až podprůměrné, tak z dat zjištěných při vypracovávání analýz, které vypovídají o tom, že SPJ VKP se zaměřuje spíše na udržení vysoké kvality svých výrobků a plnění specifických přání zákazníků, než na

„honbu“ za vysokými zisky a rozšiřováním společnosti. Tuto strategii nelze kritizovat a obzvláště v dnešní době hospodářské krize, je tato zavedená a léta fungující defensivní strategie spíše přínosem. S výhledem do budoucna by ovšem měla SPJ VKP, potažmo společnost SPS - VKP s. r. o., zvážit možná navrhovaná řešení, která jsou součástí této práce.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČICHOVSKÝ, L: *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] JIRÁSEK, J: *Transformační řízení*. Praha: Grada, 1993. 288 s. ISBN 80-85623-71-4.
- [3] KEŘKOVSKÝ, M; VYKYPĚL, O: *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- [4] KOTLER, P; KELLER, K: *Marketing management: 12. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [5] PORTER, M. E: *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [6] PORTER, M. E: *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 626 s. ISBN 8085605120.
- [7] SEDLÁČKOVÁ, H; BUCHTA, K: *Strategická analýza: 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- [8] VEBER, J. a kolektiv: *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishnig, a.s., 2006. ISBN 978-80-247-17.

Elektronické zdroje

- [9] *Obchodní rejstřík* [online]. 2007 [cit. 2008-04-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/>>.
- [10] *SPS Strojírny* [online]. 23.3.2009 [cit. 2009-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.sps-thz.cz/>>.
- [11] *VKP - boční vysoko zdvižné vozíky, čtyřcestné vysoko zdvižné vozíky, zakázková strojírenská výroba* [online]. 23.3.2009 [cit. 2009-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.vkp.cz>>.
- [12] DHF Intralogistics. *World Ranking List 2007/2008 of Materials Handling Vehicles* [online]. 2008 [cit. 2009-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.forkliftaction.com/upload/news/ranking0708.pdf>>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Základní ukazatele vývoje VKP [vlastní zpracování]	36
Tabulka č. 2: Základní ukazatele vývoje SPS [vlastní zpracování]	36
Tabulka č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování].....	37
Tabulka č. 4: Zhodnocení kvality managementu.....	52
Tabulka č. 5: Zhodnocení kvality výkonného personálu.....	53
Tabulka č. 6: Zhodnocení konkurenční síly SPJ VKP	55
Tabulka č. 7: SWOT analýza.....	56

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Odběratelé vozíků VKP	41
Graf č. 2: Relativní tržní podíly v rámci evropského trhu	47

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Pět dynamických konkurenčních faktorů podle Portera.....	13
Obrázek č. 2: Generické strategie.....	14
Obrázek č. 3: Vnitřní a vnější konkurenční výhody producenta a distributora.....	22
Obrázek č. 4: Tabulka SWOT analýzy.....	28

SEZNAM ZKRATEK

GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
Ltd.	Limited liability company (společnost ručením omezeným)
S.p.A.	Società per Azioni (akciová společnost)
SPS	Strojírny Potůček Slatiňany
SPJ VKP	Strategická podnikatelská jednotka VKP
SPJ SPS	Strategická podnikatelská jednotka SPS
s. r. o.	společnost ručením omezeným
SWOT	S trengths (silné stránky), W eaknesses (slabé stránky), O pportunities (příležitosti), T hreats (hrozby)