



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Faktory konkurenceschopnosti podniku Kovošrot Group CZ, a.s.

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Karolína Vymětalíková**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Karolína Vymětalíková**
Osobní číslo: E15000185
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6208R085 – Podniková ekonomika
Zadávací katedra: katedra ekonomie
Vedoucí práce: doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.
Konzultant práce: Bc. Václav Zezulka
Kovošrot Group CZ, a. s., obchodní zástupce

Název práce: **Faktory konkurenceschopnosti podniku Kovošrot Group CZ, a.s**

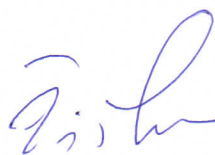
Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretické přístupy ke konkurenceschopnosti podniku.
3. Charakteristika vybraného podniku Kovošrot Group CZ, a. s.
4. Analýza vnitřní a vnější konkurenceschopnosti podniku.
5. Návrhy opatření pro posílení konkurenceschopnosti podniku.
6. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

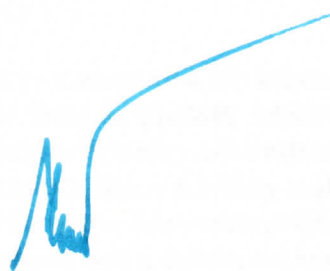
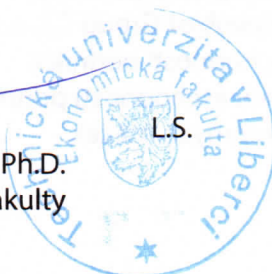
Seznam odborné literatury:

- BELÁS, Jaroslav, Eva IVANOVÁ, Monika SOBEKOVÁ-MAJKOVÁ a Mariana STRENITZEROVÁ. 2014. *Ekonomika a management podniku*. Žilina: Georg. ISBN 978-80-8154-088-2.
- KISLINGEROVÁ, Eva. 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: V globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-537-4.
- PERVEZ, Ghauri, Philip CATEORA. 2014. *International marketing*. Berkshire: McGraw-Hill Education. ISBN 9780077148157.
- SLANÝ, Antonín, et. al. 2009. *Ekonomické prostředí a konkurenceschopnost*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5056-3.
- SUCHÁNEK, Petr. 2011. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5688-6.
- PROQUEST. 2017. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

17. 4. 2019

Karolína Vymětalíková

Anotace

Cílem této bakalářské práce je vyhodnotit faktory konkurenceschopnosti podniku Kovošrot Group CZ s.r.o. v regionu Liberec. První část práce se zaměřuje na objasnění pojmů vztahující se k této problematice. Za pomoci odborné literatury jsou v práci vysvětleny pojmy jako například konkurenční výhoda, konkurenční strategie a metody potřebné k analýze mikrookolí a makrookolí podniku. Dále jsou provedeny potřebné analýzy faktorů, které společnost ovlivňují a stanovují umístění na trhu. V závěru praktické části jsou zjištěné výsledky popsány a následně je navrženo doporučení ke zvýšení míry konkurenceschopnosti vůči svým konkurentům.

Klíčová slova

Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, SLEPTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza

Annotation

The Main goal of this bachelor thesis is to evaluate factors of competitiveness of Kovošrot Group CZ, s.r.o. in Liberec region. In the first part is focusing on explanation of terms relating to these issues. Terms as competitive advantage, competitive strategy and methods needed for analyze surrounding of company were explained thanks to technical literature. In the second part are made necessary analyses of factors which have influence on company and set its place on the market. At the end of this part are presented the results of analyses and suggested the recommendation for increase of competitiveness over the competitors.

Key Words

Competition, Competitiveness, Competitive Advantage, Competitive strategy, SLEPTE Analysis, Porter Model of Five Forces, SWOT Analysis

Obsah

Seznam tabulek	10
Seznam zkratk.....	11
Úvod	12
1. KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	13
1.1 Konkurence.....	13
Členění konkurence v tržním prostředí	14
Konkurence mezi nabídkou a poptávkou	15
Konkurence na straně poptávky	15
Konkurence na straně nabídky	15
1.2 Konkurenceschopnost	18
1.3 Konkurenční výhody	19
2. KONKURENČNÍ STRATEGIE	21
2.1 Obecná strategie	21
3. ANALÝZA MAKROKOLÍ PODNIKU	23
3.1 SLEPTE analýza.....	24
4. ANALÝZA MIKROKOLÍ PODNIKU	28
4.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	28
4.2 SWOT analýza.....	31
5. KOVOŠROT GROUP CZ s. r. o.....	34
5.1 Historie	34
5.2 Obecná organizační struktura Kovošrot Group CZ s.r.o.....	36
5.3 Oblastní ředitelství Liberec	37
5.4 Obecné informace o odvětví recyklace kovového odpadu, barevných kovů a autovraků	38
6. PŘEDSTAVENÍ KONKURENCE	40
7. ANALÝZA PROSTŘEDÍ	43
7.1 SWOT analýza.....	43
7.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	47
7.3 SLEPTE analýza.....	50
8. ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ	54
9. DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST	57
Závěr	58
Seznam použité literatury	59

Seznam příloh	61
----------------------------	-----------

Seznam obrázků

Obrázek 1: Dělení konkurence	14
Obrázek 2: Model diamantu	20
Obrázek 3: Typologie strategií	21
Obrázek 4: Podnikatelské okolí společnosti	23
Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil	28
Obrázek 6: SWOT matice.....	32
Obrázek 7: Logo společnosti	34
Obrázek 8: Historie společnosti.....	36
Obrázek 9: Organizační struktura Kovošrot Group CZ, s.r.o.....	36
Obrázek 10: Jednotlivá oddělení podnikového ředitelství	37
Obrázek 11: Organizační struktura oblastního ředitelství Liberec	38
Obrázek 12: Logo společnosti TSR Czech Republic s.r.o.	40
Obrázek 13: Logo společnosti Pešta recyklace s.r.o.	40
Obrázek 14: Logo společnosti SD – KOVO Mladá Boleslav a.s.	41
Obrázek 15: Logo společnosti KOVODEMONT CZECH a.s.	41
Obrázek 16: Logo společnosti WEGA recycling s.r.o.	42

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza Kovošrot Group CZ, s.r.o. – region Liberec.....	43
Tabulka 2: Fluktuace kmenových zaměstnanců KŠG v regionu Liberec v období 2013– 2018.....	44
Tabulka 3: Počet úrazů zaměstnanců v KŠG v regionu Liberec v období 2013– 2018.....	45
Tabulka 4: Seznam vzdělávacích kurzů a školení zaměstnanců KŠG	45
Tabulka 5: Poměr dodávaného odpadu/ měsíc.....	49
Tabulka 6: SLEPTE analýza společnosti KOVOŠROT GROUP CZ, s.r.o. v regionu Liberec.....	53

Seznam zkratek

s.r.o.	společnost s ručením omezeným
a.s.	akciová společnost
EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
SWOT	Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti, Hrozby (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
SLEPTE	Sociální, Legislativní, Ekonomické, Politické, Technologické, Ekologické faktory (Social, Legislative, Economic, Politician, Technologic, Ecologic factors)
NAFTA	Severoamerická dohoda o volném obchodu (North American Free Trade Agreement)
ASEAN	Sdružení národů jihovýchodní Asie (Association of South East Asian Nations)
tzv.	takzvaný
KŠG	Kovošrot Group CZ s.r.o.
GmbH	společnost s ručeným omezeným (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)
ČIŽP	Česká inspekce životního prostředí

Úvod

Pojem konkurence či konkurenceschopnost se v dnešní době dostává více do popředí. Značí míru soupeření mezi jednotlivými podniky. V současné době je konkurence na trhu opravdu vysoká, proto je velice důležité, aby každý podnik znal míru své konkurenceschopnosti. Získá tím nejen znalost svých slabých či silných stránek, ale může získat i mnoho dalších informací, které mu budou přínosem proti konkurentům a zároveň do budoucna.

V této práci se bude autorka zaměřovat na Faktory konkurenceschopnosti podniku Kovošrot Group CZ, s.r.o. Tato společnost Kovošrot Group CZ, s.r.o. působí v osmi regionech na území České republiky. V rámci bakalářské práce, - bude analýza provedena pouze v regionu Liberec.

Cílem bakalářské práce je vyhodnotit faktory konkurenceschopnosti podniku Kovošrot Group CZ, s.r.o. v regionu Liberec na základě využití analýzy: SLEPTE, PORTER a SWOT a navrhnout doporučení k jejímu zlepšení. Tyto metody budou nejdříve představeny v teoretické části. Poté bude provedeno zhodnocení a následně doporučení k případnému získání větší míry konkurenceschopnosti.

V první části této práce bude představen pojem konkurence. Dále se práce bude zaměřovat na pojem konkurenceschopnost a konkurenční výhodu. Následně bude kapitola věnována konkurenční strategii, po které následuje analýza makrookolí podniku, kde bude vysvětlena analýza SLEPTE. V závěru této části se bude autorka věnovat mikrookolí podniku, kde budou představeny analýzy PORTER a SWOT.

V druhé hlavní kapitole bude představena společnost Kovošrot Group CZ, s.r.o. z dnešního i historického pohledu. Dále organizační struktura a představení regionu Liberec. Poté se bude práce zaměřovat na objasnění hlavní činnosti podnikání. V neposlední řadě bude představena konkurence pro region Liberec. Následně v této části budou aplikovány zmíněné analýzy z kapitoly předchozí. Závěr práce bude věnován vyhodnocení a podniku budou navrženy možnosti ke zvýšení míry konkurenceschopnosti.

1. KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

V této kapitole jsou představeny klíčové pojmy konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Jedním z hlavních cílů všech podnikatelů, je správné pochopení těchto pojmů. Případná nejasná interpretace těchto pojmů může vést ke špatné volbě strategie.

1.1 Konkurence

Konkurence je mnohdy dle výkladových slovníků definována jako soupeření či soutěžení. Z toho je možné soudit, že tento pojem má záměr nejen ekonomický, ale také sociální, kulturní, etický a politický. Důležité je brát ohled na všechna hlediska, avšak ekonomické je jedno z nejdůležitějších (Bartes, 1997).

Podle Portera (1994) existují dva postoje ke konkurenci. Tyto postoje jsou zcela rozdílné. Prvním přístupem ke konkurenci je soutěžení o to být nejlepší a druhým přístupem je soutěžení o jedinečnost.

Magretta (2012) uvádí, že strategie soupeření znamená, že podnik se zaměřuje na rozdílnou cestu než jeho konkurenti. Na rozdíl od Portera (1994) by podniky neměly usilovat o to být nejlepší, ale o jedinečnost. To vytváří jedinečnost hodnoty a jedinečnost způsobu, jakým je vytvořena.

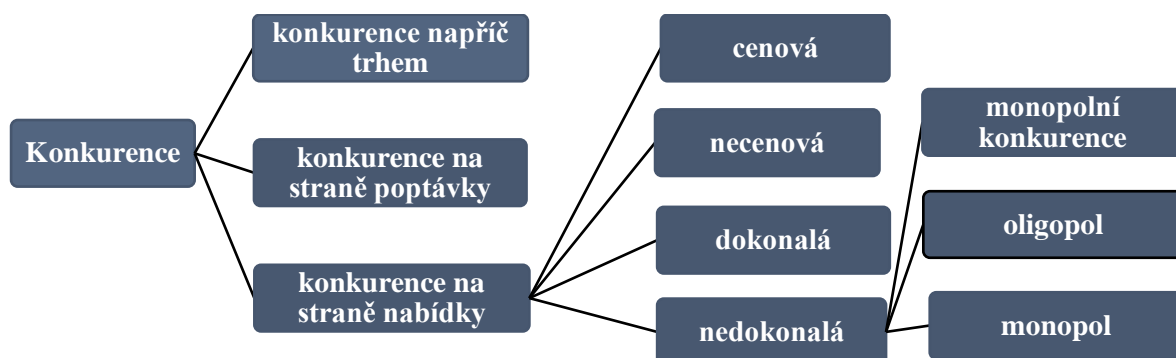
Hayek (1993) bere konkurenci jako formu objevování. Lidé jsou vedeni nevědomky k reakci na nové situace, které jsou spjaty s veškerým vývojem. Pro úspěšnou konkurenci je důležité dbát na pravidla fyzické síly a také je důležité před vstupem do konkurenčního vztahu splňovat minimálně dva předpoklady.

- Je zapotřebí být *konkurenční*, neboli je nutné disponovat konkurenčním potenciálem.
- Druhou podmínkou je *konkurenční zájem*. Chtivost, jedinečnost či podnikavost by měla být jeho silnou stránkou.

Kotler (1992) představuje primární znalosti, jak efektivně konkurovat. Základem je stále myslet na čtyři dimenze, které se týkají postavení na trhu (také nazýván jako čtyři C). Je nutné brát ohled na:

- zákazníci (Customers),
- marketingové kanály (Channels),
- konkurence (Competition),
- charakteristika vlastní společnosti (Company).

Níže uvedené schéma zobrazuje, jak je možné konkurenci v mikroekonomickém pohledu dělit. První rozdělení tržního prostředí je do tří odvětví, kterými jsou: konkurence mezi nabídkou a poptávkou, konkurence na straně poptávky, konkurence na straně nabídky, která je následně členěna na cenovou, necenovou, dokonalou a nedokonalou. Poslední dělení je u konkurence nedokonalé, a to na monopolistickou konkurenci, oligopol a monopol. Další část textu se zaměří na představení jednotlivých částí konkurence.



Obrázek 1: Dělení konkurence

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikuláše (Mikuláš, 2005)

Členění konkurence v tržním prostředí

Tržní konkurence je průběh, ve kterém se střetávají odlišné zájmy odlišných subjektů trhu. Kdokoli, kdo na trh vstupuje, přichází s určitým cílem a snaží se uskutečnit své ekonomické zájmy. Subjekty na straně poptávky i na straně nabídky jsou později odlišeny různými zájmy (Macáková, 2003).

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Konkurence napříč trhem neboli konkurence mezi nabídkou a poptávkou je charakterizována střetáváním nabídky a poptávky na trhu. V tomto rozdělení jde o protichůdné postoje. Na stranu nabídky vstupují výrobci, kteří vždy chtějí prodat své výrobky s co největším výnosem. Na druhé straně spotřebitelé, kteří tvoří poptávku. Ti chtějí, za co nejnižší cenu vyhovět svým potřebám, nákupem zboží v co nejvyšší možné míře. Je tedy možné si všimnout, že jejich zájmy jsou odlišné, proto tržní mechanismus vede k jistému kompromisu mezi těmito protichůdnými zájmy. Jistým kompromisem mezi nabídkou a poptávkou je tzv. rovnovážný stav (Mikuláš, 2005).

Konkurence na straně poptávky

V této konkurenci chce každý spotřebitel koupit co nejvíce nedostatkového zboží, což způsobuje konkurenci mezi spotřebiteli a také zvyšování prodejní ceny. Tato konkurence má největší význam v době, kdy poptávka je větší než nabídka, tudíž je nedostatek zboží (Mikuláš, 2005).

Konkurence na straně nabídky

Tato konkurence se zvyšuje v době, kdy je nabídka na trhu vyšší než poptávka po daném zboží či službě. Každý výrobce se snaží o dosažení maximálního zisku, prodejem velkého množství svých výrobků za co nejlepší ceny. Dalším z jejich záměrů je pokus oslabit pozici konkurentů na trhu nebo je z trhu postupně vyloučit. V situaci, kdy je nabídka menší než poptávka, konkurence dosahuje na straně nabídky značně důležitou dynamiku, což zpravidla vede ke snížení ceny mezi výrobci (Mikuláš, 2005).

Dělení konkurence na straně nabídky je následující:

- cenová či necenová,
- dokonalá či nedokonalá.

Cenová konkurence

Nástrojem konkurenčního boje je vytváření cen, které jsou jeho základním principem. Neboli to představuje snahu výrobců dobrovolně snižovat ceny jejich vlastního zboží a tím upoutat co největší množství kupujících a následně osvojit trh a přilákat spotřebitele na svoji stranu. Spoléhají na nízké ceny produktů, kterým se konkurenti nemohou přizpůsobit.

Necenová konkurence

I tato metoda se také zaměřuje na zvýšení počtu zákazníků, nicméně odlišným způsobem, než pomocí cenové konkurence. Využívá v první řadě metodu konkurenčního boje, který se zaměřuje především na:

- kvalitu výrobků,
- modernizaci,
- reklamu,
- způsob prodeje,
- slevy pro zákazníky,
- zákaznický servis,
- poskytované služby při prodeji.

Dokonalá konkurence

Pro následující reálné úvahy je dokonalá konkurence do určité míry ideálním stavem. Na straně nabídky, poptávky a také napříč trhem je vyznačena existencí velkého počtu konkurentů.

Nedokonalá konkurence

Nedokonalá konkurence v reálném ekonomickém světě obvykle představuje odlišné formy. Dle ekonomické teorie se rozlišuje:

- **monopolistická konkurence,**
- **oligopol,**
- **monopol** (Mikuláš, 2005).

Monopolistická konkurence

V tomto typu se vyskytuje největší množství konkurentů, kde každý dokáže své nabídky úplně či alespoň částečně odlišit od ostatních. Obvykle bývá konkurenční firma zaměřena jen na určitou skupinu zákazníků. Následně se přizpůsobuje jejich potřebám a přáním, což vede k možnosti inkasování vyšší ceny (Kotler, 2001).

Oligopol

Dané odvětví je znázorněno určitou strukturou oligopolu, ve kterém jsou výrobky nabízeny velkým počtem firem a mnohdy bývají zcela diferencované a standardizované. Existují dva typy oligopolie – ryzí a diferencovaná. Ryzí oligopolie je stanovena z mnoha firem, které představují tutéž komoditu. Výrobky jsou většinou na shodné úrovni. Tím pádem jediným způsobem dosažení konkurenční výhody je docílit nižších cen či poskytovat lepší služby. Pokud i služby nabízí konkurence na totožné úrovni, je zapotřebí docílit nižších nákladů či lepší produkční strategie. Diferencovaná oligopolie se vyznačuje spojením několika firem, které naopak představují alespoň částečně odlišné produkty. Ty se odchyľují například v jakosti, vlastnostech produktu nebo ve službách. Díky rozdílnosti produktů, se může každý z konkurentů snažit získat vedoucí postavení. Přinejmenším v jednom z klíčových atributů, získat tím zákazníky a inkasovat vyšší ceny (Kotler, 2001).

Překážky ve formě informačních nákladů, úspor z rozsahu, franšízy a patentů se zdají být dostačující k tomu, aby se zabránilo dostatečnému množství nových konkurentů. Je tedy vhodné uvažovat o oligopolu jako o nedokonalé konkurenci bez volného vstupu a monopolistické konkurenci jako nedokonalé konkurenci s volným vstupem (Ruffin, 2009).

Monopol

Jestliže je určitý produkt nabízen pouze jednou firmou v jedné zemi či na jednom území, hovoříme o monopolu neboli o ryzí monopolii. V některých situacích bývá takový monopol výsledkem regulačních opatření státu, licencí, patentů a jiných příčin. V případě, že monopol není regulován, může být stanovena cena, reklama a rozsah služeb, neboť

zákazníci nemají jinou variantu. Vstupních bariér je možné využít v případě hrozeb konkurence, tehdy lze poskytovat větší množství služeb a investovat do technologie.

1.2 Konkurenceschopnost

K. Skokan (2004, str. 60–61) uvádí: „*Konkurenceschopnost firem se odvozuje od konkurenční výhody, kterou firmy získaly svými způsoby výroby a působením na trzích ve srovnání se svými soupeři na trhu.*“

Naopak EU sděluje, že konkurenceschopnost je definována jako schopnost firem produkovat vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti.

Tichá a Hron (2003) uvádějí pojem konkurenceschopnost jako relativní. Srovnává jeho konkurenty s podnikem. Neboli je možné říci, že podmínkou, aby byl podnik úspěšný, je zapotřebí být konkurenceschopný a předčít tak své konkurenty.

Stejně tak Pitra (1997) upozorňuje na fakt, že v konkurenční soutěži může zvítězit jen ta firma, která se od ostatních odlišuje hodnotou produktů. Konkurenceschopnost je dnes měřena unikátností nabízeného produktu. Volba podnikatelské strategie je zásadní motiv pro získání určité úrovně konkurenceschopnosti.

Barter (1997) upozorňuje, že firma je konkurenceschopná neboli má potřebu se prosadit na daném trhu, vychází-li to z její konkurenční výhody. Což má vliv na levnější realizaci či na splnění potřeb zákazníka.

Porterův (1994) názor na konkurenceschopnost je totožný jako u Bartera (1997). Vše je zapříčiněno získáním a udržením konkurenční výhody.

Jednou z podob podnikatelského potenciálu je konkurenceschopnost, která se vyznačuje:

- *Všeobecnými charakteristikami:* jedná se o změnu, kterou jde předpokládat a vyvolá jak odpor, tak příležitost.
- *Speciálními charakteristikami:* zde se mluví o správném potenciálu, kterým firma může být omezena nebo naopak ji může být nabídnuta příležitost k posílení potenciálu (Bartes, 1997).

1.3 Konkurenční výhody

Důležitým pojmem, který těsně souvisí s konkurenceschopností firem, je konkurenční výhoda. Porter (1993) představuje dva hlavní typy konkurenční výhody:

- nízké náklady,
- diferenciaci.

Díky těmto konkurenčním výhodám je možné určit tři základní strategie získání maximální výkonnosti v daném odvětví, kterými jsou:

- strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech,
- diferenciací strategie,
- fokální strategie.

Donelly (2004) uvádí, že díky správnému využití materiálních, technologických a finančních potenciálů je možné dosáhnout značné konkurenční výhody. Neboli řízení vysoké technologie, efektivita výroby, silné finanční zdroje, dokonalé služby a především permanentní inovace produktů mohou být specifické schopnosti organizací, které mohou dosahovat značných konkurenčních výhod.

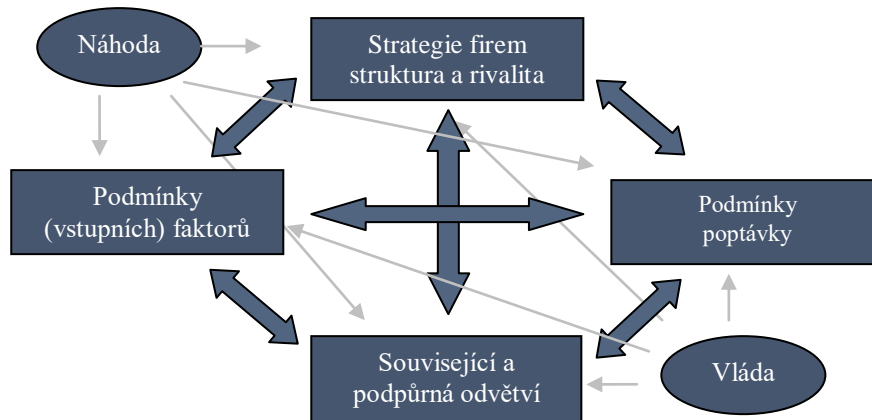
Povahu konkurenční výhody zkoumá tzv. Porterův diamant. Faktory Porterova diamantu:

- **povaha výrobních faktorů,**
- **povaha domácí poptávky,**
- **firemní struktura, strategie a konkurence,**
- **související a podpůrná odvětví.**

Charakteristika udržitelné konkurenční výhody je:

- specifické konkurenční postavení,
- srozumitelné kompromisy, volby oproti svým konkurentům,
- činnost související ke stanovené strategii podniku,
- vysoká úroveň provozní účinnosti (Analoui, 2003).

Z obrázku č. 2 je patrné, že diamant konkurenčních výhod dle Portera (1994) je definován na základně čtyř hledisek, která jsou dále ovlivněna faktorem náhody a vlivem vlády. Ta je považována za jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující konkurenceschopnost z pozice tvorby kapitálového trhu, vzdělávací politiky atd.



Obrázek 2: Model diamantu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Portera (Porter, 1994)

2. KONKURENČNÍ STRATEGIE

Kotler a další (2007) uvádí, že strategie může být chápána jako plán, který podnik vede k dosažení cílů. K tomu, aby firma dosáhla svých zvolených cílů je dobré nejprve provést některé z analýz, aby následně byla vybrána správná konkurenční strategie.

2.1 Obecná strategie

K předstížení ostatních firem v odvětví existují tři potenciální strategie přístupu, které dopomáhají ke zdolání pěti konkurenčních sil:

- **prvenství v celkových nákladech,**
- **diferenciace,**
- **soustředění pozornosti.**

Zmíněné obecné strategie vedou k předstížení konkurentů v odvětví. V určitých odvětvích je struktura taková, že všechny firmy mohou dosáhnout vysokých zisků. V některých může být právě jedna z obecných strategií podmínkou pro získání přijatelných výnosů v absolutním smyslu slova.

		Strategická výhoda	
		jedinečnost chápaná zákazníkem	postavení plynoucí z nízkých nákladů
Strategický cíl	v celém odvětví	Diferenciace	Prvenství v celkových nákladech
	v určitém segmentu	Soustředění pozornosti	

Obrázek 3: Typologie strategií

Zdroj: Vlastní zpracování dle Portera (Porter, 1993)

Prvenství v celkových nákladech

Tato strategie spočívá v přijetí funkčních opatření zaměřených na získání prvenství v celkových nákladech v daném odvětví. Neboli se dá říci, že podnik se snaží o co nejnižší úroveň svých nákladů. Při stanovení nižších cen, bude následně dosahovat vyšších zisků. Jakmile to však bude mít dopad na kvalitu, může být ohrožena konkurenční výhoda. Realizace této strategie je dobrá v případě rozsáhlého působení na trhu (Porter, 1980).

Diferenciace

Principem druhé obecné strategie je získání konkurenčních výhod díky odlišnostem produktu nebo služeb poskytovaných firmou. Jinými slovy podnik jde o vytvoření diferencovaného produktu, který bude ve svém odvětví jedinečný. Podnik může zvolit vlastnosti, které jeho zákazníci vyžadují za důležité. Odlišnost je mnohdy spjata s exkluzivitou. Někteří zákazníci jsou věrní osvědčené značce, což bývá někdy spjata s vyšší cenou, a proto jsou pro firmu zárukou úspěchu (Porter, 1993).

Soustředění pozornosti

Poslední obecná strategie se zaměřuje na určitou skupinu zákazníků, segment výrobní řady, nebo skupinu segmentu v daném odvětví oproti zaměřením se na celý trh. Hlavními důvody, proč firma nechce konkurovat celému trhu, může být například malé množství zdrojů, větší důraz na harmonii mezi nabídkou a potřebami zákazníků. Což tvoří konkurenční výhodu.

Tato strategie vychází z podmínek, že svému vybranému strategickému cíli je firma schopna lépe a efektivněji sloužit než konkurenti, kteří mají větší záběr činností. Výsledkem je, že společnost docílí diference nebo se jí ve vybraném cíli daří lépe než jiným. Má při této činnosti menší náklady. Popřípadě dosáhne obojího zároveň (Porter, 1980).

3. ANALÝZA MAKROOKOLÍ PODNIKU

Všechny podniky jsou obklopeny vnějším okolím. Okolím se rozumí cokoliv mimo podnik, a čím by mohl být podnik ovlivněn. Kvůli existenci okolí je podnik nucen k jistému způsobu chování, správnému určení cílů a strategií. Analýza makrookolí se nejprve zabývá vnějším okolím, které je nemožné ovlivnit. Jedná se o mezinárodní a národní prostředí a podnikatelské odvětví daného podniku. Následně se zabývá vnitřním prostředím organizace, viz obrázek č. 4.

Dle Mallya (2007) by firma měla analyzovat své okolí z důvodu:

- Aby věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí.
- Aby efektivně reagovala na neustálé změny v okolí a mohla v něm přežít.
- Aby se mohla dívat na organizaci jako celek.
- Aby mohla analyzovat své vnitřní možnosti.
- Aby předešla překvapení od konkurentů.
- Aby mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.



Obrázek 4: Podnikatelské okolí společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mallyy (Mallya, 2007)

Analýza by měla podniku pomoci identifikovat jeho okolí a zároveň určit příležitosti či hrozby, které mohou být přínosem do budoucna. V první řadě je zapotřebí zhodnotit původní předpoklady, za kterých byla strategie stanovena a následně rozhodnout, zdali okolí podniku umožňuje pokračování a získání plánovaných výsledků. Jakmile předpoklady či okolí byly změněny, je nutné následně poupravit či stanovit úplně novou strategii (Mallya, 2007).

3.1 SLEPTE analýza

Tato část souhrnné analýzy je brána za univerzální a týká se všech organizací. Zaměřuje se na rozbor sociálních, ekonomických, legislativních i politických trendů. A zároveň také na analýzu technických a ekologických trendů, které spolu navzájem souvisejí a mají vliv na podnik. Hlavní trendy a vlivy jsou identifikovány za pomoci právě SWOT analýzy. Zajímá se o vnější vlivy a odlišnosti působící na firmu. Následující či podobné otázky by měly umožnit hledat odpovědi (Mallya, 2007).

- Jaké jsou případné rozvíjející trendy důležitých faktorů primárních oblastí prostředí v budoucnosti?
- Co znamená pojem primární impulsy či změny? Jaké vlivy způsobují změnu?
- Jaké faktory a síla intenzity bude v budoucnu? Nižší či vyšší?
- Jak bude ovlivněna konkurenční pozice?
- Jak změny ovlivní strategii podniku?

SLEPTE analýza obsahuje rozsáhlý soubor faktorů vlivu okolí na organizaci. I přes to, že některé z trendů je možné předpovídat, mnohdy však není znám jeho vliv na určitou organizaci. Samotná identifikace vlivů je v jistém případě přínosná, a to podniku umožňuje být na případné změny připravený (Mallya, 2007).

Sociální faktory

Sociální okolí může mít značný vliv pro podnik. Podniky by se měly zaměřit na důsledky své činnosti pro společnost. Právě ta může vést k ovlivnění poptávky po službách či zboží, ale také nabídky. Ideální případ by byl tehdy, kdyby činnost podniku byla vhodná pro podnik samotný a současně pro společnost. Realizace tohoto ideálního případu je značně náročná z důvodu stanovení orientace na zisk. Následně je možné se dostat do rozporu se sociálním zájmem okolí.

Při analýze sociálních faktorů je proto kladen důraz na:

- obyvatelstvo a jejich pohled na svět, sebe samé, ostatní spoluobčany či organizaci,
- množství pracovních sil a situace vzdělání,
- případné změny rodinné struktury – sňatky se uzavírají později,
- životní prostředí z pohledu obyvatelstva – význam životního prostředí,
- zvyšování rozdílnosti – přesun obyvatelstva z EU do ČR (odlišné požadavky, hodnoty, chování, příjmy),
- rozmanitost společnosti,
- pohyblivost pracovní síly,
- jakou roli má muž či žena ve společnosti a kolik volného času mají.

Legislativní faktory

Oproti sociálním faktorům se tyto politické vlivy projevují především prostřednictvím práva. V právních normách je určena míra přístupného chování podniku. Obchodní zákoník, ve kterém jsou vymezeny podmínky podnikání pro fyzické a právnické osoby, je jedna z nejdůležitějších norem (Mallya, 2007; Synek, 1999).

Role státu se stává při analýze legislativních faktorů určitých zemí velmi významná. Zákony, právní normy či vyhlášky, které nejenže vymezují prostor podnikání, ale také upravují samotnou podnikatelskou činnost. Také je možné výrazně ovlivnit rozhodnutí o budoucnosti firmy, mezi která patří:

- státní regulace hospodářství,
- zákony (daňové, antimonopolní),
- řízení exportu a importu,
- zákon o ochraně životního prostředí a vládních investičních podmínkách,
- zdravotní a bezpečnostní zákon (Mallya, 2007).

Ekonomické faktory

Podnik bývá kromě zmíněných faktorů také ovlivněn makroekonomickým vývojem trendů. Růst ekonomiky je následně ovlivněn úspěšností podniku na trhu. Buď z důvodu vzniku příležitostí, nebo naopak hrozeb. Proto je zapotřebí analyzovat:

- existenci vlivné centrální banky,
- výši daňového zatížení,
- strategie daňové a cenové politiky,
- překážky při využití exportu či importu,
- trend nezaměstnanosti,
- v poslední řadě úrokovou míru, inflaci (Mallya, 2007).

Politické faktory

Provádění politické analýzy je nezbytnou součástí, stejně jako je tomu u legislativních faktorů. Tyto faktory značně ovlivňují rozhodování. Následně je možné změnit pozici či prostředí určité země. Pomocné faktory při analýze, jsou například:

- stabilita vládního a politického prostředí země,
- spolupráce se zahraničním obchodem,
- ekonomická politika vlády,
- politika odlišných politických stran,
- pozice vlády ohledně marketingové etiky,
- názor vlády na kulturu a náboženství,
- výdaje vlády (zdravotnictví, vzdělání),
- vládní účast obchodních dohod například EU, NAFTA, ASEAN aj. (Mallya, 2007).

Technologické faktory

Tento rozbor dle požadavků okolních faktorů může dopadnout rozdílně. Působení ostatních faktorů ho mohou ovlivnit. I přes to je dobré ho provést z důvodu působení v daném společenském prostředí. Podnik málokdy stojí samostatně či izolovaně. Velký vliv na okolí podniku, ve kterém podniká, mají změny, které ho náhle a rapidně mohou ovlivnit. Technický vývoj může být pro podnik hlavním aspektem úspěšnosti podniku. Z tohoto důvodu je důležité brát v potaz:

- inovaci technologie v určitém prostředí,
- nezaobírat se menšími inovacemi,
- finanční náklady pro vědu a výzkum,
- spolupráce vlády a výzkumu,
- inovace produktů,
- zlepšování pracovní metody, techniky a distribuční mechanismy,
- identifikaci technologií pro snižování nákladů na produkt či službu (Mallya, 2007).

Ekologické faktory

V oblasti životního prostředí bývají u každé země či prostředí mnohdy odlišné priority. Z tohoto důvodu je důležité před začátkem či v průběhu podnikání provést analýzu a stanovit podmínky, které vyžaduje dané prostředí. Podnik tím předejde případnému konfliktu místních zvyků a regulací:

- ochrana životního prostředí,
- zpracování odpadů a recyklace,
- obnovitelné zdroje energie,
- dostupnost vodních zdrojů (Mallya, 2007).

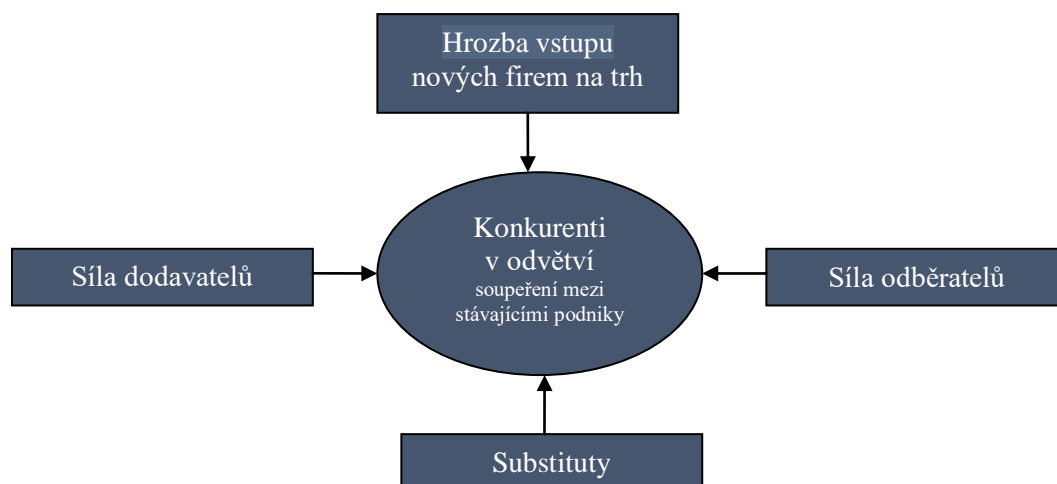
4. ANALÝZA MIKROOKOLÍ PODNIKU

Podnik je obklopen také mikrookolí. Toto okolí je složeno z konkurenčních podniků, dodavatelů, odběratelů, ale také výrobky, které je možné měnit.

I v této oblasti je pro podnik velice přínosné provádět náležitě analýzy. Ty pomohou identifikovat konkurenční síly, příležitosti či hrozby podniku.

4.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Dle Portera (1994) je možné díky této analýze zkoumat konkurenční prostředí a následně analyzovat konkurenční strategii. Ziskovost celého odvětví je závislá na pěti základních konkurenčních silách (viz obrázek č. 5), které jsou naopak ovlivněny úspěšností konkurence v odvětví. Snahou všech podniků je stanovit takovou konkurenční strategii, aby dosáhly dobrého postavení v daném odvětví neboli jejich existenci využít ve svůj prospěch.



Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil
Zdroj: Vlastní zpracování dle Portera (Porter, 1994)

Hrozba nově vstupujících firem

V případě, že trh dosahuje maximálních zisků a nemá žádné vstupní bariéry, dochází často k příchodu nových konkurentů. Ti zapříčiňují soupeření o tržní podíl a navýšení kapacity odvětví. Díky tomu může být kladen důraz na pokles ceny z důvodu vyšší nabídky než poptávky. To následně zapříčiňuje menší ziskovost podniku. Na nové konkurenty mají velký vliv právě bariéry vstupu na trh a následně vystupování tehdejších představitelů. Při existenci větších vstupních překážek a prudké odezvy stávajících konkurentů je vstup nových firem malý.

Vliv odběratelů

Velký vliv na podnik mají také odběratelé, a to z důvodů tlaku na snížení ceny, zvýšení kvality, vytvoření nového vzhledu produktu či kvůli inovaci ve službách. Tím se podniky dostávají do souboje s konkurencí a to z důvodu udržení a uspokojení zájmů svých zákazníků. Někdy dokonce i na úrok vyššího zisku. O vysoké účinnosti odběratelů se hovoří tehdy, když platí následující faktory:

- nákup ve velkém množství,
- výrobky jsou běžné či méně odlišné od konkurence,
- existence malých přechodných nákladů,
- dosahuje nízkého zisku,
- informovanost odběratelů (Mallya, 2007).

Vliv dodavatelů

Vedle odběratelů jsou pro podnik velice důležití také dodavatelé. Dokážou prosadit převahu nad jinými účastníky zvýšením ceny, ale také snížením kvality produktů či služeb. Krom toho také dokážou ovlivnit výši zisku zvýšením vlastních cen. Předpoklady, které podporují postoj dodavatele, jsou podobné podmínkám pro odběratele. Dodavatelská síla závisí na mnoha faktorech, která vymezuje jejich působení a smysl na daném trhu. O síle dodavatelů je hovořeno, jestliže:

- je dodavatel soustředěný,
- představuje produkty odlišné od konkurence,
- přinášejí vysoké náklady pro případnou změnu dodavatele,
- dodávky výrobků se nepoutají na dodávky z odlišných odvětví (Porter, 1994).

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

V tomto případě se hovoří o tzv. obratném manévrování, které zapříčiňuje prospěšné postavení na daném trhu. Konkurenti používají různé metody, jako je cenová konkurence, reklama, kvalitnější servis pro zákazníky či inovace v oblasti záruky.

Intenzita soupeření je zde klíčová. Velká intenzita mezi konkurenty vede ke snížení ziskovosti podniku. Existuje mnoho faktorů, kterými je ovlivněna:

- množství a rozsah konkurentů,
- pozvolný růst daného odvětví,
- vysoké fixní náklady,
- nízká odlišnost od konkurence,
- vysoké bariéry na výstupu (Porter, 1993).

Substituty

Jedná se o produkty či služby, které se snaží dosavadní produkt nahradit a stejně tak uspokojit potřeby zákazníků. Substituty stanovují vyšší cen, které výrobci mohou udržet, aniž by došlo ke snížení či změně prodeje. Jakmile substituty vytváří hrozbu pro firmy v daném odvětví, znamená to pro ně zaměření se na technické zdokonalení svých výrobků či služeb. Hlavním mezníkem jsou většinou náklady zákazníka spjaté s přechodem (Porter, 1994).

Jakmile jsou rozpoznány síly ovlivňující konkurenci jistého odvětví, mohou být následně rozpoznány silné či slabé stránky firmy. Správná konkurenční strategie je taková, která by vytvořila pozici k odolání všech pěti konkurenčních sil.

Protikladem této analýzy je SWOT analýza. Dle Portera (1994) je velice obecná. Proto jsou dnes používány obě analýzy současně. Výsledný verdikt by se měl shodovat, avšak k dosažení jsou využity různé skutečnosti.

4.2 SWOT analýza

Jedná se o všeobecnou analytickou techniku, která je zaměřena na vyhodnocení vnitřních a vnějších aspektů působících na prosperitu podniku. Obvykle je použita v rámci strategického řízení či marketingu. Jednotlivá začáteční písmena představují anglické názvy daných aspektů. Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Přičemž silné a slabé stránky jsou vázány na vnitřní stránku podniku, naproti tomu hrozby a příležitosti jsou zjištěny ve vnějším prostředí podniku. Tuto analýzu pro zhodnocení podniku může využít kdokoli. Mnohdy je využívána pro identifikaci celkového stavu podniku z důvodu dobré prospěšnosti, rychlosti a také použitelnosti (Tichá a Hron, 2003).

Smyslem analýzy je identifikace takových faktorů, které mají strategický smysl, nikoli se pouze zaměřit na silné a slabé stránky či příležitosti a hrozby. Po vytyčení čtyř seznamů, je zapotřebí stanovit ze SWOT analýzy výsledky k dané situaci podniku a následně je zhodnotit vůči zvolené strategii. A to z důvodu aby se podnik mohl soustředit na ty faktory, které ho více ovlivňují či přitahují a vymezil tak faktory, které jsou snadno odstranitelné nebo méně důležité (Tichá a Hron, 2003).

Dále jsou zobrazeny běžné příklady silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Silné stránky (Strengths)

- technologie,
- finanční zdroje,
- pověst u odběratelů,
- lepší propagace,
- dobrá pozice na trhu.

Slabé stránky (Weaknesses)

- nesrozumitelná strategie,
- žádné či minimální zkušenosti či dovednosti,
- slabý pokrok v oblasti vývoje a výzkumu,
- nízké finanční zdroje.

Příležitosti (Opportunities)

- diverzifikace,
- širší nabídka produktů,
- dynamický růst trhu,
- vstup na nové trhy.

Hrozby (Threats)

- síla odběratelů a dodavatelů,
- vývoj obchodní politiky,
- vyšší prodej substitučních výrobků,
- noví konkurenti s minimálními náklady.

Pro následnou sumarizaci výsledných hodnot ze SWOT analýzy je možné zpracování matic (viz obrázek č. 6).

	Slabé stránky (W) 1____ 2____ ...	Silné stránky (S) 1____ 2____ ...
Příležitosti (O) 1____ 2____ ...	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Hrozby (T) 1____ 2____ ...	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Obrázek 6: SWOT matice

Zdroj: Vlastní zpracování dle Tiché a Hrona (Tichá a Hron, 2003)

SO strategie zde se jedná o kombinaci silných stránek (Strengths) a příležitostí (Opportunities) v oblasti vnějšího prostředí. Výskyt těchto strategií je v reálném životě omezen. Vymezuje se spíše v žádoucích stavech, ke kterých podnik směřuje.

WO strategie je využívána za principem snížení či odstranění slabých stránek (Weaknesses) prostřednictvím možných příležitostí (Opportunities). Nejčastějším způsobem je dosahování dočasných zdrojů k užití případných příležitostí.

WT strategie se zaměřuje na snížení slabých stránek (Weaknesses) a zároveň vymezení hrozeb (Threats) z vnějšího prostředí. V této situaci podniky často soupeří o přežití využitím různých strategií, jako je např. fúze, likvidace či vyhlášení bankrotu.

ST strategie na tuto variantu se podniky zaměřují tehdy, když je velká možnost využití jejich silných stránek na odstranění hrozeb. Příkladem může být právní oddělení vůči výrobě konkurenčních substitutů za podmínky, že je firma patentově chráněna (Tichá Hron, 2003).

5. KOVOŠROT GROUP CZ s. r. o.

Jedná se o společnost s ručením omezeným se sídlem v Praze v Dolních Měcholupech, Ke Kablu 289/7. Společnost KOVOŠROT GROUP CZ s.r.o. (dále jen KŠG) je mnoho let řazena mezi špičku na poli recyklace odpadu v České republice. Hlavním předmětem podnikání je recyklace druhotných surovin. Přesněji nákup, zpracování a následně prodej železného šrotu, barevných kovů, odpadů, papíru a plastu.

Nyní je KŠG vlastněn společností Scholz Austria Holding GmbH, Rakouská republika. Od roku 2016 společnost spadá do skupiny Chiho Tiande Group. Díky působení ve skupině CTG a Sholz AG společnost stále rozšiřuje svou působnost a zpracovatelské technologie, což zapříčiňuje dobrý vztah s mnoha zahraničními společnostmi (Výroční zpráva, 2017).



Member of CHIHO Environmental Group 

Obrázek 7: Logo společnosti
Zdroj: (Kovosrot, 2019)

5.1 Historie

Firma Kovošrot Group CZ a. s. vznikla 1. října 2008 fúzí splynutím. Účelem bylo stvoření silné firmy, která se bude zaměřovat na recyklaci druhotných surovin (železný šrot, odpady barevných kovů, papír a plasty) především v oblasti českých krajů. Při svém založení společnost sídlila v Děčíně v ulici Papírnická 604/03 s právní formou podnikání akciová společnost. Sjednocení zanikajících společností:

- Kovošrot Praha a.s.,
- Kovošrot Děčín a.s.,
- Sběrné suroviny Praha a.s.,
- Kovošrot Group s.r.o.,
- Kovošrot Hradec Králové s.r.o.

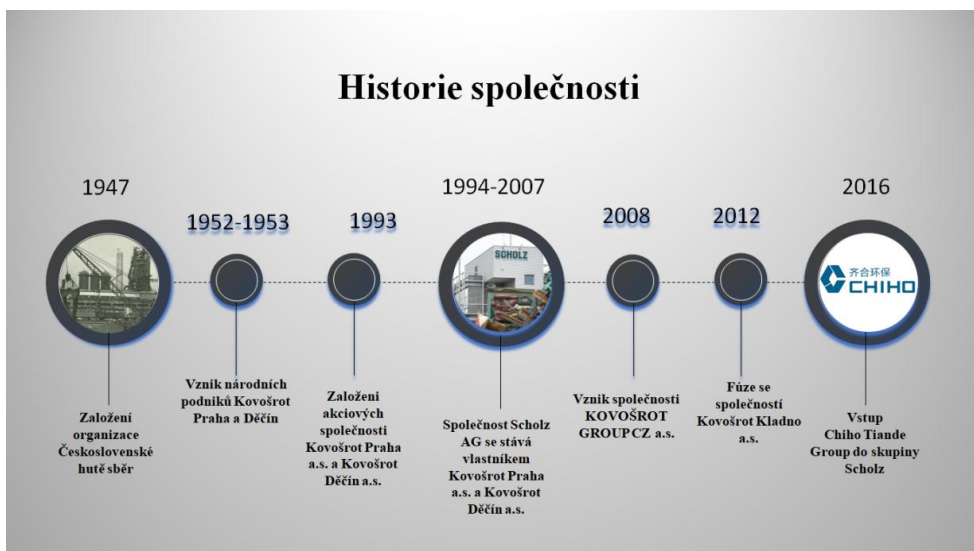
a vznik nové firmy Kovošrot Group CZ a.s. přineslo spojení v oblasti řízení úspor administrativně-správních nákladů a také celkové zefektivnění výrobní činnosti.

V roce 2008 se firma potýkala s řadou změn, které měly dopad na jejich výsledek hospodaření. Jednak z důvodu uskutečnění fúze, ale hlavně také přišly změny na trhu s kovovým odpadem. Bylo zapotřebí provést celkovou restrukturalizaci společnosti a následně sestavit novou organizační strukturu. Hlavním cílem bylo provést všechno jednodušeji či tenčeji, ať se jedná o jakoukoli oblast.

I přes všechny tyto změny a překážky dokázala společnost až do října roku 2008 dosahovat měsíčních zisků. V posledních dvou měsících roku 2008 se potýkala s hospodářským úpadkem, což ale nemělo dopad na celkový hospodářský výsledek za rok 2008, který činil před zdaněním 46,9 mil. Kč. I přesto představenstvo společnosti rozhodlo o zeštíhlení operativních procesů, z důvodů maximálního přizpůsobení výrobní kapacity k reálnému objemu odbytu, což bylo realizované ve druhém čtvrtletí roku 2009. Výsledkem měl být efektivnější provozní i výrobní průběh a především úspora nákladů. Krom toho si firma také zajistila dobrý postoj proti konkurenci v ekonomicky oslabeném období a obstarala si tím tržní podíl na vysoce konkurenčním nákupním trhu (Výroční zpráva, 2017).

V roce 2017 byly provedeny následující změny a dodatky v obchodním rejstříku:

- Dne 1. 7. 2017 byla změněna právní forma podnikání z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným.
- Z důvodu změny právní formy společnosti došlo také ke změnám, které jsou s tímto spjaty. Představenstvu byla k 1. 7. 2017 změněna jejich funkce – Markus König, Daniel Kurucz a Jan Hülsmann byli jmenováni jednateli společnosti s platností od uvedeného data.
- V poslední řadě také s ohledem na právní formu byla ke stejnému datu zrušena dozorčí rada.



Obrázek 8: Historie společnosti
Zdroj: Interní materiál společnosti (2018)

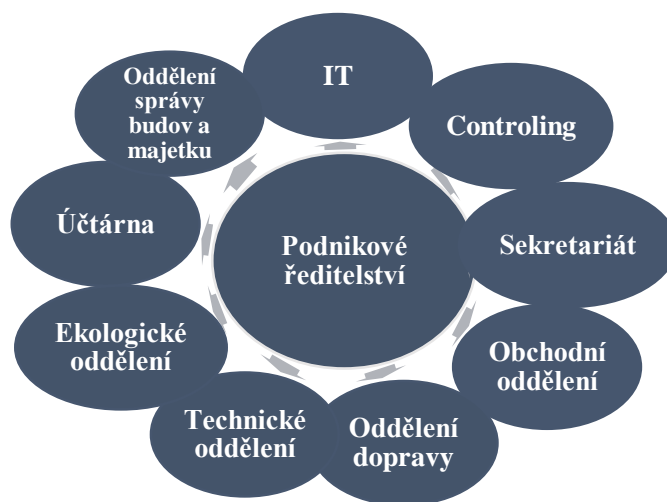
5.2 Obecná organizační struktura Kovošrot Group CZ s.r.o.

Současná organizační struktura vychází z historie jednotlivých organizací, které fúzovaly do současné podoby organizace. Její obecná struktura je znázorněna v obrázku č. 9.



Obrázek 9: Organizační struktura Kovošrot Group CZ, s.r.o.
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (Interní materiály, 2018)

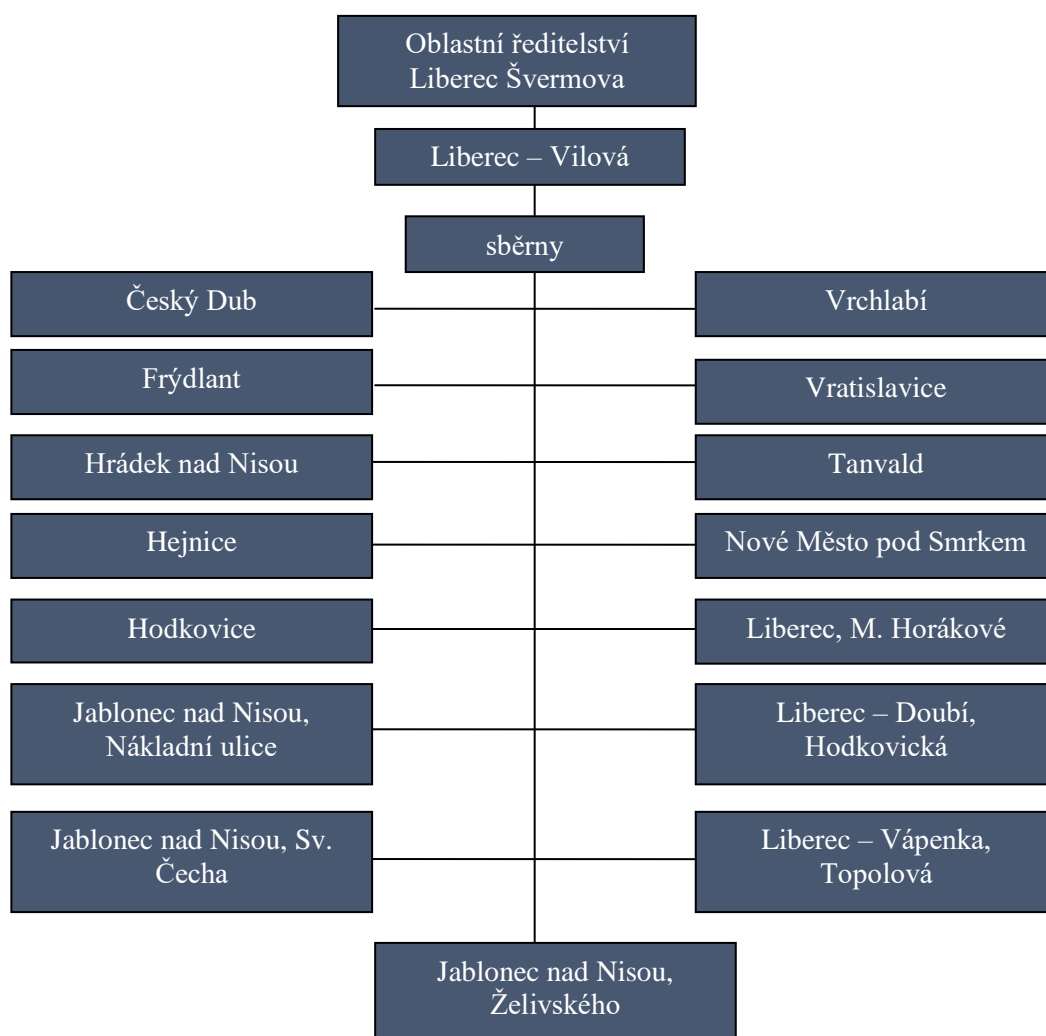
Jednotlivá oblastní ředitelství spadají pod podnikové ředitelství v Praze, které má zároveň na starosti i jednotlivé agendy chodu společnosti, viz obrázek č. 10. Jednotlivé oblasti KŠG se dělí na hlavní provoz a jednotlivé sběrné a provozy.



Obrázek 10: Jednotlivá oddělení podnikového ředitelství
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (Interní materiály, 2018)

5.3 Oblastní ředitelství Liberec

Hlavní provoz regionu Liberec se nachází v ulici Švermova. Tento provoz byl založen v 60. letech a v současné době zde pracuje 46 zaměstnanců. Chod je zajištěn regionálním ředitelem. Dále se zde nachází obchodní oddělení, dispečink dopravy a provozní účtárna. Z technologického hlediska má region k dispozici: nůžky na železný šrot – Henschel, portálový jeřáb – Sennebogen, dva kolové nakladače – Fuchs, pakovací lis na barevné kovy a osm kontejnerových nákladních vozidel a jedno nákladní vozidlo na svoz barevných kovů. V současné době se zde zpracovává přibližně 4,5 tisíce tun železného šrotu, 400 tun barevných kovů, 1000 tun papíru a 40 tun plastu měsíčně. Součástí regionu Liberec je provoz Vilová, kde je zpracován výhradně papír a plast. Dále je součástí regionu patnáct sběrů, viz obrázek č. 11 (Interní materiály společnosti, 2018).



Obrázek 11: Organizační struktura oblastního ředitelství Liberec
Zdroj: Vlastní zpracování dle osobního rozhovoru se zaměstnancem (2018)

5.4 Obecné informace o odvětví recyklace kovového odpadu, barevných kovů a autovraků

V rámci své činnosti získává kovošrot materiál ze čtyř hlavních zdrojů:

- ze sběren,
- z firem produkující výrobní odpad,
- z demolic,
- z autovrakovišť.

Sběrny

KŠG disponuje velkou sítí vlastních sběrných míst, kde zajišťuje výkup kovového šrotu a barevných kovů od občanů, živnostníků či menších firem. Zde se materiál sbírá, třídí, ale také shromažďuje do většího množství tak, aby se co nejefektivněji transportoval do určitých provozoven. Zde dochází v případě nutnosti k další úpravě nebo třídění. Odtud je materiál expedován ke konečnému zpracovateli, což jsou hutě, slévárny, nebo jiné zpracovatelské zařízení. Mimo využívání vlastních sběrů obchoduje KŠG i se soukromými sběrnami z důvodu, že menší sběrný nemají dostatek materiálu proto, aby mohly samy dodávat do hutí či sléváren (Interní materiály společnosti, 2018).

Firmy produkující výrobní odpad

Dalším důležitým zdrojem je odpad z výrobního materiálu, který vzniká při jakékoli výrobě produktů obsahující kov. Velmi významnou roli zde hraje automobilový průmysl a všechny na něj navázané společnosti. Firmám produkující odpad KŠG zajišťuje kontejnery a nádoby, do kterých se šrot třídí. Dále se stará o dopravu a výkup (Interní materiály společnosti, 2018).

Demolice

Samostatnou součástí získávání materiálu tvoří demolice. Demolice menšího rozsahu je KŠG schopen zajistit v rámci vlastní techniky, nicméně většinou spolupracuje s firmami, které se demolicemi zabývají. Zde je důležité zajistit vysokou kapacitu svozové techniky pro zvládnutí většího množství materiálu vyprodukovaného v krátké době (Interní materiály společnosti, 2018).

Autovrakoviště

Zvláštní kategorií je zpracování autovraků. KŠG vlastní dva šrédry, (stroj na zpracování vraků). Jeden v České Lípě a jeden v Kladně. Zdrojem autovraků jsou primárně autovrakoviště a v menší míře i přímý výkup od občanů. U zpracování je kladen velký důraz na dodržování ekologických předpisů. KŠG se řadí mezi jednoho z největších zpracovatelů autovraků v České republice (Interní materiály společnosti, 2018).

6. PŘEDSTAVENÍ KONKURENCE

Mezi hlavní konkurenty pro KŠG v regionu Liberec patří tyto společnosti: TSR Czech Republic s.r.o., Pešta recyklace, s.r.o., SD – KOVO Mladá Boleslav, a.s. a Kovodemont Czech a.s.

TSR Czech Republic s.r.o. – pobočka Jablonec nad Nisou a Brandýs nad Labem

Již od roku 1993 je možné na českém trhu vidět společnost TSR Czech Republic s.r.o. Pro řadu hutí a sléváren v České republice i v zahraničí je společnost dlouholetým obchodním partnerem a dodavatelem upraveného kovového odpadu. Díky skvělé inovaci svého vybavení v provozovnách a zpracovatelských centrech jsou dodavatelům a odběratelům věnovány služby na vysoké úrovni (Tsrer, 2019).



Obrázek 12: Logo společnosti TSR Czech Republic s.r.o.
Zdroj: (Tsrer, 2019)

Pešta recyklace s.r.o. – Stráž pod Ralskem

Společnost vznikla v roce 1997 převzetím aktivit firmy Petr Pešta. Svozová technika, velké skladovací plochy a využití strojů na úpravu materiálu přinášejí podniku výhodnou pozici k zajištění výkupu, likvidací či odvozu nežádoucích zařízení po celé České republice. Díky mnohaletým zkušenostem a praxi v této oblasti poskytuje společnost ucelený soubor služeb. Hlavní předností je spokojenost obchodních partnerů jak na straně dodavatelů, tak na straně odběratelů (Pestarecyklace, 2019).



Obrázek 13: Logo společnosti Pešta recyklace s.r.o.
Zdroj: (Pestarecyklace, 2019)

SD – KOVO Mladá Boleslav, a.s.

Společnost SD – KOVO Mladá Boleslav, a.s. je na trhu od roku 1993. Od svých začátků se firma zabývá výkupem a následně zpracováním kovového odpadu a barevných kovů. Nyní patří Společnost SD – KOVO Mladá Boleslav, a.s. mezi největší firmy v daném oboru (Sdkovo, 2019).



Obrázek 14: Logo společnosti SD – KOVO Mladá Boleslav a.s.

Zdroj: (Facebook, 2018)

KOVODEMONT CZECH a.s. – Příšovice

Jedná se o českou společnost, která se zaměřuje převážně na oblast severozápadních a středních Čech. Vedení společnosti je v oblasti s kovovým odpadem již od roku 1997. KOVODEMONT CZECH a.s. byl založen v roce 2007. Od té doby se firma velice zabývá modernizací svých technologií a rozvojem organizační struktury. V současné době má společnost přibližně sedmdesát zaměstnanců. Dobré technické zázemí společnosti umožňuje samostatnost jak v dopravě, tak ve zpracování kovového odpadu (Kovodemont, 2019).



Obrázek 15: Logo společnosti KOVODEMONT CZECH a.s.

Zdroj: (Kovodemont, 2019)

WEGA recycling s.r.o. – Vršce

Je důležitým zpracovatel druhotných surovin. Nejvíce se zaměřuje na výkup sběren, prodej sběrného papíru a igelitu. Dále obstarává převoz, třídění, lisování a zpracování všech možných recyklovatelných surovin. Oblastně je zaměřen na jihočeský a severočeský kraj. Z technického pohledu společnost využívá mnoho kontejnerů různých velikostí a také sběrné boxy. Vůči svým zákazníkům si společnost WEGA recycling s.r.o. zakládá hlavně na vstřícnosti, osobitosti, přizpůsobivosti a rychlosti (Wegarecycling, 2019).



*Obrázek 16: Logo společnosti WEGA recycling s.r.o.
Zdroj: (Wegarecycling, 2019)*

7. ANALÝZA PROSTŘEDÍ

V těchto kapitolách jsou provedeny analýzy konkurenčního prostředí, jejichž teoretická východiska byla již výše stanovena a popsána. Pro zhodnocení vnitřního prostředí podniku byly využity analýzy SWOT a PORTER a pro identifikaci ovlivnění vnějším prostředím analýza SLEPTE.

7.1 SWOT analýza

Následující tabulka znázorňuje jednotlivé faktory společnosti, které charakterizují společnost. Následně jsou jednotlivé hodnoty z tabulky popsány a srovnány s běžnými příklady SWOT analýzy.

Tabulka 1: SWOT analýza Kovošrot Group CZ, s.r.o. – region Liberec

SILNÉ STRÁNKY – S	SLABÉ STRÁNKY – W
Technologie	Marketing
Dlouholetá historie	Pomalý postup změn a transformace
Finanční jistota	Nízká zastupitelnost
Kvalitní zaměstnanci	Vyklízení pozic na trhu (zavírání provozoven)
PŘÍLEŽITOSTI – O	HROZBY – T
Expanze do dalších oblastí	Lidské zdroje (nedostatek pracovní síly)
Diverzifikace	Vliv hutí a sléváren
	Růst mzdových nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (Interní materiály, 2018)

Silné stránky společnosti

Zmíněné silné stránky společnosti (viz tabulka č. 1), je možné porovnat s běžnými příklady. V teoretické části byly zmíněny například finanční zdroje a pověst u odběratelů. S těmito faktory si KŠG v regionu Liberec vede velice dobře. Dá se říci, že je velice známý svou finanční stabilitou. Pro většinu firem, sběren i občanů je platební morálka jedna z nejdůležitějších aspektů. To jim následně nepřináší jen dobré jméno, ale především jistotu pro dodavatele.

Nadále je v oboru recyklace také důležité disponovat kvalitní technikou, kterou KŠG v tomto regionu využívá a stává se více konkurenceschopný. Pro většinu dodavatelů je rozhodující kvalita servisu, která představuje flexibilitu ve výměně půjčených kontejnerů, využití specifických technologií. Také velice oceňují osobní vztah. Těchto výhod může KŠG využít díky dlouhodobému působení v regionu Liberec. Jak již bylo zmíněno, společnost na trhu působí již od 60. let. Za tuto dobu společnost získala mnoho zkušeností, kterých může využít.

Tabulka 2: Fluktuace kmenových zaměstnanců KŠG v regionu Liberec v období 2013–2018

Fluktuace kmenových zaměstnanců KSG v regionu Liberec 2013–2018 na jednotlivých pozicích		
Funkce	Aktuální Počet zaměstnanců na pozici	Počet změn na pozicích
Ředitel regionu	1	0
Vedoucí dopravy	1	1
Obchodní zástupce	2	0
Účetní	3	0
Vedoucí provozu Vilová	1	1
Vedoucí provozu Liberec	1	0
Mistr provozu Liberec	2	0
Mistr provozu Vilová	1	0
Vážný	4	0
Řidič	9	1
Třidič materiálu	6	6
Vedoucí sběrný	6	1
Jeřábník	3	0
Palič	6	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (Interní materiály, 2018)

V tabulce č. 2 je zobrazena další ze silných stránek společnosti KŠG. Jedná se o zaměření na kvalitu svých zaměstnanců. Snaží se především soustředit na nízkou fluktuaci jejich zaměstnanců a to především proto, že v oblasti recyklace se mnoho zkušeností získá až v průběhu dlouhodobého působení. A proto je velice důležité, aby zaměstnanci, kteří již tyto zkušenosti získali, neodcházel do jiných oblastí nebo ke konkurenci. Z tabulky č. 2 je patrné, že za posledních 6 let KŠG v regionu Liberec opustilo pouze deset zaměstnanců. U vedení dopravy se například jedná pouze o zázrak za mateřskou dovolenou.

Tabulka 3: Počet úrazů zaměstnanců v KŠG v regionu Liberec v období 2013–2018

Počet úrazů zaměstnanců KŠG v regionu Liberec v období 2013–2018 dle zápisů z knihy úrazů		
Rok	Drobné úrazy	Vážné úrazy
2013	5	0
2014	2	0
2015	4	0
2016	1	0
2017	3	0
2018	2	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (Interní materiály, 2018)

Tabulka 4: Seznam vzdělávacích kurzů a školení zaměstnanců KŠG

Seznam vzdělávacích kurzů a školení zaměstnanců KŠG
Školení řidičů nákladních aut
Školení BOZP
Školení řidičů referentů
Školení řidičů VZV a Jeřábíků
Školení vedoucích pracovníků
Kurz obchodních dovedností
Kurz komunikačních dovedností
Kurz anglického jazyka

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (Interní materiály, 2018)

Kromě soustředění se na minimální fluktuaci svých zaměstnanců KŠG také dbá na dobré proškolení. Seznam vzdělávacích kurzů a školení je zobrazeno v tabulce č. 4, společnosti zařizuje běžná školení, aby předešla úrazům na pracovišti. Výsledek účinnosti zobrazuje tabulka č. 3. Mezi drobné úrazy patří odřeniny, drobné tržné rány, lehké popáleniny a pohmožděniny. Na druhou stranu se KŠG také snaží poskytnout pro zaměstnance i něco navíc a především kurzy, které jim následně mohou pomoci při vystupování a komunikaci v českém či cizím jazyce (Interní materiály společnosti, 2018).

Slabé stránky společnosti

Mezi slabé stránky společnosti patří rušení menších provozoven v regionu Liberec. Podnik se tak dobrovolně vzdává působení na daném trhu a dává tak možnost konkurenci. V době finanční krize se společnost rozhodla prodat lukrativní pozemek v blízkosti Škoda Auto. Jakmile má společnost dostatek finančních zdrojů, měla by spíše své působení rozšiřovat, nežli ho snižovat.

Z důvodu nízké nezaměstnanosti v České republice se společnost v současné chvíli potýká s obtížností zastoupení jednotlivých zaměstnanců. S tím také může souviset menší zaměření na marketingovou činnost. Pro to, aby se zvýšilo povědomí o společnosti, je zapotřebí zlepšit tuto oblast. Ať už využitím inovace webových stránek, mediálních reklam využitím sociálních sítí či sponzoringem. Společnost SD – KOVO Mladá Boleslav a.s., jako jediná využívá ke své propagaci právě aktivní účet na Facebook. Krom toho by zlepšení mohlo nastat i v oblasti personálního marketingu ve snaze získat nové kvalitní zaměstnance.

V neposlední řadě by se tento region měl také zaměřit na proces schvalování. Oproti menším firmám není KŠG vždy schopen reagovat tak pružně na změny na trhu vzhledem ke své velikosti. Oproti menším firmám může být schvalovací proces zdlouhavý. To může vést k tomu, že dojde k plýtvání prostředků např. k opravě starších strojů oproti schválení investic do nových (Interní materiály společnosti, 2018).

Příležitosti společnosti

Jednou z hlavních příležitostí je pro KŠG diverzifikace portfolia odběratelů. V první řadě by bylo pro společnost přínosem zkusit hledat nové odběratele mimo současné hlavní hutě ve střední Evropě. Například s využitím přepravy šrotu v lodních kontejnerech se může společnost pokusit najít nové odbytiště i ve vzdálenějších zemích mimo Evropu. Současně by se společnost měla soustředit na dodávky materiálu do malých a středních sléváren, které jednotlivě neodebírají velká množství šrotů, nicméně dohromady mohou vytvořit významnou odběratelskou kapacitu. S větší diverzifikací portfolia odběratelů nebude KŠG tolik ohrožen při poklesu poptávky ze strany největších zpracovatelů ocelového šrotu.

I v další příležitosti se firma drží klasického příkladu. Přesněji je tím na mysli vstup na nový trh nebo obnovení provozovny v Mladé Boleslavi, kde je vzhledem k přítomnosti Škody auto a navazujícího automobilového průmyslu velký potenciál k získávání nových dodavatelů. Pro zjištění přínosnosti znovuoobnovení provozovny v Mladé Boleslavi je vytvořena předběžná obecná kalkulace, která je přiložena k práci (Interní materiály společnosti, 2018).

Hrozby společnosti

V oblasti recyklace se podniky setkávají s velkým množstvím hrozeb. Pro KŠG je v současné chvíli největší hrozbou ztráta kvalifikované pracovní síly. Pro udržení svých zaměstnanců může být firma následně vystavena zvýšení mzdových nákladů. Oproti tomu společnosti nehrozí tvorba substitutu jako takových, protože se nedá očekávat absolutní nahrazení materiálů určených k recyklaci. Stejně tak je tomu při vstupu nových konkurentů na tento trh, kde jsou vysoké vstupní bariéry, ať už finanční, tak i legislativní.

Velmi významnou hrozbou pro KŠG je vliv odběratelů, na kterých je společnost závislá. V případě poklesu poptávky ze strany odběratelů dochází k navýšení skladových zásob. Vzhledem k tomu, že se sníženou poptávkou zároveň klesá výkupní cena šrotu, může právě na skladových zásobách, které jsou nakoupeny za vyšší ceny, vzniknout finanční ztráta. Dalším problémem, který při poklesu poptávky ze strany odběratelů hrozí, je i samotná kapacita ke skladování odpadu. Společnost se může dostat do situace, kdy je nucena prodat materiál za nižší ceny, jen aby uvolnila skladové kapacity pro výrobní odpad, který je smluvně zavázána odebírat od svých dodavatelů (Interní materiály společnosti, 2018).

7.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Podnik by během svého působení neměl pouze obecně analyzovat vnější a vnitřní faktory, které na něj působí. Z tohoto důvodu bývá vhodně využívána Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která zkoumá chování pěti faktorů, které mohou zlepšit chod firmy.

Dodavatelé

V oblasti recyklace se pod pojmem dodavatelé skrývají občané, autovrakoviště, sběrný a firmy produkující odpad. Oproti klasickému modelu, kde ceny nabízí dodavatel, se zde jedná o zcela opačný vztah mezi dodavatelem a firmou. KŠG se snaží získat své dodavatelé nabídkou dobré ceny a kvalitou služeb.

Faktory, které nejvíce ovlivňují úspěšnost, jsou:

- výkupní cena,
- kvalita servisu,
- platební morálka
- technické vybavení.

Kvalita servisu představuje včasné zajištění odvozu a osobní přístup k dodavatelům. Pod technologickým vybavením je možné si představit vypůjčení kontejnerů pro dodavatele nebo využití vlastních aut s hydraulickou rukou při nakládce. Každého dodavatele ovlivňují výše zmíněné faktory v různé intenzitě. Pouze platební morálka je u všech zcela zásadní.

Nejméně ovlivněny cenou jsou většinou **občané**. Velké množství občanů, kteří odevzdávají šrot, se ho chtějí mnohdy hlavně zbavit. Občané převážně vyžadují milé jednání, pomoc při vykládce šrotu a dobrou platební morálku. Proto zde nejdůležitější roli zde hraje osobní přístup a vybavení sběren.

Autovrakoviště vyžadují naprosto zásadní vybavení, kterým je auto s hydraulickou rukou. Bez této techniky není možné o tuto část dodavatelů usilovat. Výše výkupní ceny zde hraje větší roli, z důvodu, že ceny za vraky pro autovrakoviště znamenají cca 60 % příjmů. Zbýlých 40 % tvoří prodej náhradních dílů.

Nejvyšší cena je rozhodujícím faktorem u **sběren**. Jakmile sběrný dosáhnou nejvyšší ceny u více odběratelů, tak se rozhodují na základě kvality servisu a osobního vztahu. Pro sběrný je cena šrotu 100% příjmem, proto je zde tak vysoký tlak na cenu oproti ostatním dodavatelům.

Naopak pro **firmy** je rozhodujícím faktorem kvalita servisu. Kvůli množství zapůjčení kontejnerů a intenzitě odvozu se dále zaměřují na technické vybavení firmy. S rostoucím množstvím odpadu roste i tlak na dosažení nejvyšší možné ceny i přesto, že odpad je pro firmy minoritním zdrojem příjmů v porovnání s těmi celkovými (Interní materiály společnosti, 2018).

Tabulka 5: Poměr dodávaného odpadu/ měsíc

Poměr dodávaného odpadu/ měsíc	
Občané	10%
Autovrakoviště	15%
Sběrny	25%
Firmy produkující odpad	50%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy (Interní zdroje, 2018)

Zákazníci

Pro KŠG jsou zákazníkem hutě a slévárny. Ty ovlivňují cenu na trhu. Ony určují cenu, za kterou jsou ochotny vykupovat šroty, v přímě úměře s množstvím zakázek a skladových zásob, které mají. Od těchto cen se následně KŠG odráží a nabízí ceny pro své dodavatele. Potenciální množství hutí, do kterých může KŠG dodávat, je omezené vzdáleností od místa nakládky. Čím je huť vzdálenější, tím méně je atraktivní vzhledem k transportním nákladům. Proto má KŠG vždy snahu dodávat do co nejbližších hutí (Interní materiály společnosti, 2018).

Substituty

Vzhledem k tomu, že se KŠG zabývá recyklací různých druhů materiálu, tak ho tvorba substitutu neohrožuje. Toto lze jednoduše vysvětlit na příkladu, kdy budou igelitové tašky nahrazeny taškami papírovými, ale přesto se bude nadále papír recyklovat. Rovněž se nedá očekávat, že by ustala produkce kovů (Interní materiály společnosti, 2018).

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

V rámci konkurenčního boje má KŠG v regionu Liberec velmi výraznou konkurenční výhodu, a to v naprosto největší kapacitě zpracování materiálu. Oproti ostatním mají

v tomto regionu rozsáhlou sít' sběren. Naopak nevýhodou je větší vzdálenost od Mladé Boleslavi, kde se nachází velké množství významných dodavatelů. Obsluha těchto dodavatelů se oproti konkurenci, která se nachází v Mladé Boleslavi či okolí, prodražuje o svozové náklad (Interní materiály společnosti, 2018).

Vstup nových firem na trh

Pro to, aby nově příchozí firma byla konkurenceschopná stávajícím firmám, bude v začátku potřebovat velký finanční kapitál. V první řadě jde o pronájem či koupi velkého prostoru pro svou činnost. Následně o obstarání technického vybavení, které zahrnuje kontejnery, auta pro převoz materiálu, auto s hydraulickou rukou, nůžky, shredder, vlečku aj. V neposlední řadě půjde o vymezení oblasti působení a získání dostatečně kvalifikované lidské síly. Dá se říci, že tyto zmíněné faktory jsou velkými bariérami na vstupu pro nově příchozí firmy. I přes to je důležité s nimi počítat. Nikoliv jen před nově vstupujícími konkurenty, ale i před těmi stávajícími. Jakýkoli příchod konkurence do města Liberec by byl pro KŠG zraňující (Interní materiály společnosti, 2018).

7.3 SLEPTE analýza

Tato analýza zodpoví, jak moc je KŠG v regionu Liberec ovlivněn sociálními, legislativními, ekonomickými, politickými, technologickými a ekologickými faktory.

Sociální faktory

V současné chvíli, kdy je nedostatek pracovní síly v jakékoli oblasti, je společnost značně ovlivňována počtem kvalifikovaných lidských zdrojů. Proto je společnost nucena zaměstnávat i pracovní sílu z jiných států. Těm je zajištěno ubytování za výhodné ceny.

V posledních několika letech byl o recyklačním odvětví kovů vytvářen negativní společenský obraz z důvodu porušování platné legislativy u menších kovošrotů. Byly vykupovány různé materiály sloužící veřejnému zájmu jako např. svodidla, víka od kanalizací, části veřejného osvětlení aj. To mělo dopad na zpřísnění podmínek výkupů pro občany.

Nyní se KŠG snaží vylepšit tento mediální obraz tím, že se od těchto praktik striktně vymezuje a zároveň se snaží poukázat na společenské přínosy jeho činnosti, a to zejména ochranou životního prostředí prostřednictvím recyklace (Interní materiály společnosti, 2018).

Legislativní faktory

Společnost je tímto faktorem ovlivňována ve velké míře. Jedná se především o ochranu životního prostředí, kdy je nucena dodržovat velmi striktní ekologické předpisy a zákony zejména Zákon o odpadech č.185/2001 sb.

Dále je v oblasti recyklace důležité dodržování přísných pravidel bezpečnosti práce dle Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterou má ve firmě na starosti technické oddělení. To s pravidelností kontroluje a upravuje pravidla týkající se bezpečnosti práce, a to s přihlédnutím k aktuálním zákonným úpravám. Následně také kontroluje, zda jsou stanovená pravidla zaměstnanci dodržována.

Dalším důležitým faktorem je zdravotní a bezpečnostní zákon. Díky tomu zaměstnanci chodí na pravidelné lékařské prohlídky, které mají za účel potvrdit zdravotní způsobilost k výkonu jejich povolání (Interní materiály společnosti, 2018).

Ekonomické faktory

Vzhledem k tomu, že je průmysl v regionu Liberec velmi silně vázán na výkon automobilového průmyslu, je tímto ovlivňován také KŠG. Je zde přímo úměrný vztah mezi růstem výroby v automobilovém průmyslu a výší produkovaného výrobního odpadu. V případě poklesu průmyslové výroby je nucen získat materiál z jiných zdrojů, jako jsou již zmíněné sběrný nebo autovrakoviště (Interní materiály společnosti, 2018).

Politické faktory

Čínský trh byl pro recyklační průmysl stěžejním odbytištěm. Změnou čínské politiky v oblasti nakládání s odpady došlo téměř k zastavení dodávek materiálu na tento trh. Toto se dotklo zejména materiálu, jako jsou plasty, barevné kovy a elektroodpad. Společnosti jsou tak nuceny hledat alternativní způsoby zpracování odpadů a jejich využití.

Doposud se s tím evropský trh zcela nevyrovnal a některé materiály, které se dříve recyklovaly, dnes končí ve spalovnách nebo na skládkách (Interní materiály společnosti, 2018).

Technologické faktory

Technologické vybavení pro KŠG je zcela zásadní. Je neustále nucen do obnovy technologického vybavení a zároveň hledat efektivnější cesty zpracování odpadu tak, aby si zajistil konkurenceschopnost. V souvislosti se změnami na globálním trhu se jeví jako zásadní investovat do technologií, které zpracovávají odpadu do finálního produktu. Ten je možné dále zpracovávat na evropském trhu. Jedná se zejména o zpracovatelské linky elektroodpadů, kabelů, elektromotorů a plastů. Současně je velmi důležité modernizovat a inovovat současná zpracovatelská zařízení na zpracování autovraků (Interní materiály společnosti, 2018).

Ekologické faktory

Vzhledem k tomu, že se KŠG zabývá nakládáním s odpady, je pod přísnou kontrolou ze strany ČIŽP. Pro ochranu životního prostředí je velmi důležité správné skladování materiálu. K tomu slouží technické vybavení v provozovně Švermova jako např. čistička zaolejovaných vod a zabezpečená ekologická plocha pro skladování materiálu s obsahem olejů (Interní materiály společnosti, 2018).

Tabulka 6: SLEPTE analýza společnosti KOVOŠROT GROUP CZ, s.r.o. v regionu Liberec

SLEPTE		
FAKTORY SOCIÁLNÍ	FAKTORY LEGISLATIVNÍ	FAKTORY EKONOMICKÉ
<ul style="list-style-type: none"> - nedostatek pracovní síly - v minulosti negativní společenský pohled na odvětví recyklace 	<ul style="list-style-type: none"> - striktní ekologické předpisy - bezpečnost při výkonu práce - zdravotní a bezpečnostní zákon 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká závislost na prosperitě automobilového průmyslu
FAKTORY POLITICKÉ	FAKTORY TECHNOLOGICKÉ	FAKTORY EKOLOGICKÉ
<ul style="list-style-type: none"> - změna legislativy v Číně 	<ul style="list-style-type: none"> - zásadní pro recyklační odvětví - investice do technologií vyrábějící finální produkty 	<ul style="list-style-type: none"> - přísná kontrola ze strany ČIŽP - skladování speciálního technického vybavení
ANALÝZA		

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozhovoru se zaměstnancem (2018)

8. ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ

V nynější kapitole jsou zhodnoceny zmíněné tři předchozí analýzy. První je vyhodnocena SWOT analýza, po té následuje Porterova analýza pěti konkurenčních sil a na závěr na zhodnocena SLEPTE analýza.

SWOT analýza

Při svém působení se společnost KŠG v regionu Liberec opírá především o své silné stránky, kterými je finanční jistota a kvalitní pracovní síla. Díky těmto faktorům velice kladně působí na své dodavatele, pro které je ale také velice zásadní technické vybavení. To pro KŠG v regionu Liberec není tak obtížné, protože kvalitní technologie patří také mezi jejich silné stránky.

Oproti tomu by společnost neměla rušit provozovny v důležitých oblastech recyklace. To jim poté zvyšuje náklady na přepravu nakoupeného materiálu, a hlavně tak dává šanci své konkurenci. Krom toho by se společnost také měla zaměřit na zdlouhavý schvalovací proces, který jí v určitých chvílích zpomaluje chod provozu.

Nadále by bylo přínosem se více zaměřit na marketing. Ten by jednak zvýšil povědomí o jejich činnosti mezi obyvateli města Liberec, ale také by mohl přilákat potenciální zaměstnance. Tyto kroky by s sebou nesly další příležitosti, jako je expanze do dalších oblastí a modernizaci stávající technologie.

Největší hrozba pro společnost je závislost na odběratelích neboli hutích či slévárnách. Nižší poptávka po materiálu má vliv nejen vyšší náklady na skladování, ale také na konečný účetní stav firmy, zdali se bude jednat o zisk či ztrátu. Neboli se kvůli tomu firma dostává do situace, kdy musí prodat materiál za nižší cenu, kvůli malé skladovací kapacitě.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Vstup nových konkurentů na trh recyklace je velice obtížný, a to z důvodu existence vysokých vstupních bariér. Aby se nová firma stala konkurenceschopnou, potřebovala

by v začátku velkou finanční podporu. Proto je příchod nových konkurentů v oblasti recyklace méně obvyklý. Spíše se rozšiřuje působení stávající konkurence.

KŠG v regionu Liberec naprosto dominuje největší kapacitou zpracování získaného materiálu. Tím získává konkurenční výhodu v tomto regionu nad svou konkurencí. Na druhou stranu v porovnání s oblastí Mladé Boleslavi, kde je mnoho materiálu z automobilu, je na tom oproti své konkurenci hůře. Jelikož pro získání materiálu je nucen vynaložit vyšší transportní náklady.

Co se týká dodavatelů, společnost velice dbá na jejich spokojenost. Díky tomu mohou budovat dlouholetou spolupráci a zmírnit případný odchod ke konkurenci. Následně je velice důležité, aby firma znala nejdůležitější faktory daného dodavatele a podle toho s ním jednala.

Krom toho je KŠG také velice závislý na svých zákaznících. Ti určují cenu, na základě té KŠG stanoví cenu pro své dodavatele. Také ho omezuje množství dodávek do jednotlivých hutí a sléváren a transportní náklady.

Posledním z vnějších faktorů konkurenceschopnosti je tvorba substitutu. Tento faktor, že hrozba substitutu je v oblasti recyklace nejmenší, protože vždy bude zapotřebí daný materiál recyklovat.

SLEPTE analýza

Jak již bylo zmíněno, firma je ovlivněna kvalifikovanou pracovní silou. Dobré jméno společnosti je tvořeno převážně díky kvalitním zaměstnancům.

Z důvodu, že se společnost zabývá zpracováním druhotných surovin, je nucena se soustředit na řadu důležitých zákonů, kterými jsou ochrana životního prostředí, dodržování přísných pravidel bezpečnosti práce a zdravotní a bezpečnostní zákon.

Průmysl v regionu Liberec je vázán na výkon automobilového průmyslu. Tím pádem to do značné míry ovlivňuje i tuto společnost. Jakmile se automobilovému průmyslu daří méně, je KŠG nucen si materiál získat jinde.

Pro recyklační průmysl byl čínský trh stěžejním odbytištěm. Změna politiky přinesla mnoho změn, se kterými se firmy musí vyrovnat a vymyslet jiné možné zpracování, aby materiály nekončily ve spalovnách či skládkách.

V ekologickém faktoru je společnost pod kontrolou ČIZP a také pod kontrolou ochrany životního prostředí z důvodu využití technologií, které je důležité skladovat speciálním způsobem.

9. DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST

Z provedených analýz a na základě jejich výsledků bude v této kapitole podniku navrženo doporučení ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti podniku.

Společnost KŠG Liberec působí již od 60. let. Díky svému dlouhodobému působení v oblasti zpracování druhotných surovin získala mnoho zkušeností a informací, se kterými nyní může disponovat.

Co se týče působení v oblasti Liberec, tak si společnost vede velice dobře. Své dodavatele si dokázala získat svým osobitým přístupem a jednáním. Nová konkurence tak má velice obtížné se na tento trh dostat. Na druhou stranu, společnost udělala velikou chybu, když prodala provoz v Mladé Boleslavi. To ji nyní způsobuje vyšší transportní náklady na převoz materiálu na provoz v Liberci. Proto by bylo pro společnost velice výhodné provoz v Mladé Boleslavi obnovit. Tím by docílila snížení transportních nákladů a zároveň rozšířila svoji síť sběren a možnost získat nové dodavatele. Jak již bylo zmíněno, obecná předběžná kalkulace nové provozovny v Mladé Boleslavi je přiložena k bakalářské práci, z důvodu interních informací, které si společnost nepřeje zveřejňovat.

Kromě toho by se společnost také měla více zaměřit na marketingovou činnost. Oproti konkurenci by tak zvýšila povědomí u občanů, ale také může přilákat potenciální zaměstnance, které firma potřebuje. Všichni konkurentů se drží spíše běžné propagace, tak jakákoli inovace bude jistě přínosem. S vyšším počtem kvalifikované pracovní síly by především mohla využít svých příležitostí v regionu Mladé Boleslavi i expanze do dalších oblastí mimo region Liberec.

Technologické vybavení je v KŠG Liberec silnou stránkou, ale kratší schvalovací proces by společnosti určitě pomohl. Firma by nemusela investovat do oprav starých strojů a mohla by se spíše zabývat koupí výkonnějších a spolehlivějších.

Závěr

Identifikace míry své konkurenceschopnosti při vstupu na daný trh či v průběhu působení je nedílnou součástí každého podniku. Tu je možné zjistit řadou analýz. Cílem bakalářské práce bylo vyhodnotit konkurenceschopnost podniku KOVOŠROT GROUP CZ, s.r.o. v regionu Liberec. Pro tuto identifikaci byly použity SLEPTE analýza, SWOT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tyto analýzy nám sdělily jasné odpovědi, jak si společnost vede na trhu recyklace.

V první části bakalářské práce se autorka nejdříve zabývala teoretickým pohledem na danou problematiku, kde jsou vysvětleny teoretické pojmy související s cílem bakalářské práce. Nejprve byl od různých autorů představen pojem konkurence a graficky zobrazeno dělení konkurence. Dále byl charakterizován pojem konkurenceschopnost. V další části byla popsána konkurenční výhoda a konkurenční strategie. V závěru této části se autorka zaměřila na důkladné představení metod, pomocí kterých vyhodnocovala faktory konkurenceschopnosti podniku Kovošrot Group CZ, s.r.o. v oblasti Liberec. Pro makrookolí byla představena metoda SLEPTE a pro mikrookolí metoda SWOT a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

Následující část byla věnována nejprve představení společnosti KOVOŠROT GROUP CZ, s.r.o., která patří mezi jednu z největší šrotařských firem v regionu Liberec. Poté byl představen pojem recyklace druhotných surovin a největší konkurence pro společnost v regionu Liberec. Pro vyhodnocení míry konkurenceschopnosti podniku byly provedeny již zmíněné tři metody. Pro makrookolí podniku autorka využila SLEPTE analýzu a pro mikrookolí podniku SWOT analýzu a Porterova analýzu pěti konkurenčních sil. Jednotlivé podklady uvedené u jednotlivých analýz byly získány z interních zdrojů firmy.

V poslední části práce bylo sepsáno zhodnocení pro každou metodu zvlášť a následně stanoveno doporučení pro společnost KOVOŠROT GROUP CZ, s.r.o. v oblasti Liberce. Pro společnost by bylo velice přínosné obnovení provozu v Mladé Boleslavi, kde je vysoké množství odpadu. Další příležitostí by byla expanze mimo region Liberec, která by s sebou nesla i využití jiných transportních zařízení jako například lodní dopravu. Rozsáhlá síť provozoven je v tomto odvětví hlavním krokem k úspěchu.

Seznam použité literatury

- ANALOUI, Farhad a Azdar KARAMI. 2003. *Strategic management in small and medium enterprises*. 1 st ed. London [u.a.]: Thomson. ISBN 18-615-2962-7.
- BARTES, František. 1997. *Konkurenční strategie firmy*. Vyd.1. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4341-7.
- DONELLY, J. H. a kol. 2004. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-422-3.
- HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL J. 2000. *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: ČZU Praha. ISBN 80-213-0625-4.
- KOTLER, P. 1992. *Marketing*. Bratislava: pedagogické nakladatelství. ISBN 80-08-02042-3.
- KOTLER, P. 2001. *Marketing management*. Praha: Grada Profesional. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOVODEMONT CZECH a.s.: *O společnosti* [online]. [vid. 2019-3-1]. Dostupné z: http://www.kovodemont.cz/index_cz.php
- Kovošrot Group CZ, s.r.o. [online]. 2018 [vid. 2018-3-21]. Dostupné z: <http://www.kovosrot.cz/>
- MACÁKOVÁ, L. a kol. 2003. *Mikroekonomie: základní kurs*. 8. aktualiz. vyd. Slaný: Melandrium. ISBN 80-86175-38-3.
- MAGRETTA, J. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1911-5.
- MIKULÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.

- Pešta recyklace s.r.o.: *O společnosti* [online]. [vid. 2019-3-1]. Dostupné z: <http://www.pestarecyklace.cz/2/spolecnost-pesta-recyklace-s-r-o/>
- PITRA, Z. 1997. *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-4614.
- PORTER, Michael E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. ISBN 0-02-925360-8.
- PORTER, Michael E. 1993. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0512-0.
- PORTER, Michael E. 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0511-2.
- SD - KOVO Mladá Boleslav a.s.: *Výroční zpráva za rok 2017* [online]. [vid. 2019-2-22]. Dostupné z: <http://sdkovo.cz/wp-content/uploads/2014/05/SD-Kovo-Mlad%C3%A1-Boleslav-a.s.-V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1va-za-rok-2017.pdf>
- RUFFIN, Roy J. 2009. *The Princeton Encyclopedia of the World Economy*. Princeton: Princeton University Press. ISBN 978-0-691-12812-2.
- SKOKAN, K. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis. ISBN 80-7329-059-6.
- SYNEK, Miloslav. 1999. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9228-4.
- TSR Czech Republic s.r.o.: *O nás* [online]. [vid. 2019-03-03]. Dostupné z: <http://www.tsrcr.cz/odpad/tsr-czech-republic>
- Veřejný rejstřík a Sběrka listin: *Kovošrot Group CZ, s.r.o. - Výroční zpráva* [online]. 2017 [vid. 2018-3-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=24208>
- WEGA recycling s.r.o.: *O společnosti* [online]. [vid. 2019-3-15]. Dostupné z: <http://www.wegarecycling.cz/index.shtml>

Seznam příloh

Příloha A - Fotografie provozovny KŠG v regionu Liberec.....	62
---------------------------------------------------------------------	-----------

Příloha A - Fotografie provozovny KŠG v regionu Liberec

