



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



KONKURENCESCHOPNOST VYBRANÉHO PODNIKU

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Pavína Kroupová**

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavína Kroupová**
Osobní číslo: **E12000272**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Konkurenceschopnost vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

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

1. Vymezení termínů konkurence a konkurenceschopnost
2. Charakteristika vybraného podniku
3. Strukturální analýza konkurenčního prostředí
4. Návrh konkurenčních strategií
5. Ekonomické zhodnocení návrhů

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **35 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

KRAFT, J., P. BEDNÁŘOVÁ a A. KOCOUREK. Ekonomie I. 7. vyd., přeprac. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012, 215 s. ISBN 978-80-7372-905-9.

PORTER, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ Strategický marketing. 4. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009, 140 s. ISBN 978-80-7372-450-4.

PORTER, M. E. On competition. Updated and expanded ed. Boston, MA: Harvard Business School Pub., c 2008, xxxi, 544 p. ISBN 978-142-2126-967.
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant bakalářské práce:

Radek Chaloupka

ředitel společnosti

Datum zadání bakalářské práce:

31. října 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

7. května 2015



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

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 tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, cenné rady a připomínky, kterými přispěla k jejímu vzniku.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá Konkurenceschopností vybraného podniku. Vybraným podnikem je společnost, ve které je autorka zaměstnána. Teoretická část práce vysvětluje pojem konkurence a konkurenceschopnost. Za pomoci odborné literatury popisuje konkurenční strategie a metody využívané k analýze mikro a makroprostředí podniku. V praktické části jsou aplikovány zjištěné teoretické poznatky a za pomoci strukturální analýzy konkurenčního prostředí analyzováno okolí podniku, na základě vzájemného působení vlivu pěti konkurenčních sil. Zjištěné výsledky poukazují na úroveň konkurence, ziskovost odvětví a schopnost podniku konkurovat.

Klíčová slova:

Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, strukturální analýza konkurenčního prostředí.

Annotation

The bachelor thesis deals with Competitiveness of chosen company for which author is working for. Theoretical part defines meaning competition and competitiveness. She is describing competitive strategies and methodology, which is used for analysis of micro and macro environment with help of technical literature. The findings are applied in the exploratory part of thesis with the help of structural analysis of competitive surroundings of company and on the base mutual influence of fifth competitive forces. Identified results on the end of thesis are showing level of competition, profitability of the industry and compete ability of company.

Keywords:

Competition, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, structural analysis of competitive surroundings.

Obsah

Seznam ilustrací a seznam tabulek.....	9
Seznam zkratk a značek.....	10
Úvod.....	11
1 Konkurence a konkurenceschopnost	13
1.1 Pojem konkurence	13
1.2 Konkurenceschopnost.....	14
1.3 Konkurenční výhoda.....	15
2 Konkurenční strategie	17
2.1 Obecné konkurenční strategie.....	19
2.2 Bowmanovy strategické hodiny.....	22
3 Strategická analýza.....	25
3.1 PEST analýza.....	26
3.2 Analýza metodou „4C“.....	27
3.3 Strukturální analýza konkurenčního prostředí	28
3.4 SWOT analýza.....	32
4 Charakteristika referenčního podniku	34
4.1 Strojírenský průmysl.....	34
4.1.1 CNC stroje a obrábění	35
4.2 Charakteristika podniku.....	36
4.2.1 Vize a poslání	37
4.2.2 Cíle.....	37
4.2.3 Hierarchické uspořádání	37
4.2.4 Provozovna	39
4.2.5 Strojový park	39
5 Analýza konkurenčního prostředí.....	41
5.1 Zhodnocení Porterovy analýzy konkurenčních sil.....	47
5.2 Zhodnocení pozice firmy z pohledu ředitele	48
Navrhovaná doporučení pro konkurenční strategii.....	49

Závěr.....	51
Seznam použité literatury.....	53

Seznam ilustrací a seznam tabulek

Seznam ilustrací

Obr. 1: Kolo konkurenční strategie	18
Obr. 2: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie.....	19
Obr. 3: Bowmanovy strategické hodiny.....	22
Obr. 4: Model „4C“	27
Obr. 5: Hybné síly konkurence v odvětví	29
Obr. 6: SWOT analýza.....	33
Obr. 7: Ukázka CNC soustruhu.....	36
Obr. 8: Hierarchické uspořádání společnosti CNC – MT s.r.o.	38
Obr. 9: Firmy s CZ NACE 25620 a právní formou podnikání s.r.o. v Pardubickém kraji.	42
Obr. 10: Podíl odběratelů na odbytu výroby	45

Seznam tabulek

Tab. 1: Tři generické strategie.....	20
Tab. 2: Konkurenční firmy.....	43
Tab. 3: Nabídka fluid managementu ve výběrovém řízení	46
Tab. 4: Zhodnocení Porterovy analýzy	48

Seznam zkratk a značek

CNC	Počítačové číslicové řízení (Computer Numerical Control)
ČR	Česká republika
NC	Číslicové řízení (Numerical Control)
SWOT	silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)
USA	Spojené státy americké (United States of America)

Úvod

Schopnost konkurence vyjadřuje úspěšnost či neúspěšnost firmy. Díky konkurenci podnik ví, jaké činnosti jsou vhodné k tomu, aby přispěl ke zvýšení své výkonnosti. K tomu, aby měl podnik výhodné a udržitelné konkurenční postavení vůči svým soupeřům, musí mít konkurenční strategii, jejíž cílem je toto postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence, vybudovat. Každá firma, která chce vstoupit nebo vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii. Snaha překonat druhé však není konkurenční strategií. (Porter, 1993 str. 19)

Podnikatelskou činnost a konkurenceschopnost subjektů ovlivňuje celá řada faktorů. Nejde pouze o faktory, které přímo souvisí se soupeři, ale zejména také o faktory celospolečenské, jako jsou např. ekonomická situace státu, legislativní a vládní zásahy, ochrana životního prostředí, technologické změny a inovace. Pro společnost je důležité, aby byla schopna analyzovat své odvětví a jeho budoucí vývoj, porozumět konkurentům, pochopit svoji vlastní pozici v daném odvětví a následně tato zjištění převést do konkurenční strategie podnikání.

Jak již úvod napovídá, téma které si autorka zvolila ke zpracování své bakalářské práce, zní *Konkurenceschopnost vybraného podniku*. Vybraným podnikem je společnost, ve které je autorka práce zaměstnána, jako ekonom a jejíž konkurence a konkurenceschopnost bude blíže analyzována. Struktura bakalářské práce je rozdělena na *část teoreticko-metodologickou a praktickou*.

Cílem teoreticko-metodologické části je vysvětlit podstatu a význam konkurence a konkurenceschopnosti. Dále definovat konkurenční strategie a metody analýzy podnikového prostředí.

K dosažení výše stanovených cílů je teoreticko-metodologická část rozčleněna do následujících kapitol. V úvodní části první kapitoly s názvem *Konkurence a konkurenceschopnost* jsou dané pojmy blíže popsány a vysvětleny. V druhé kapitole *Konkurenční strategie* se autorka věnuje konkurenčním strategiím, které umožňují firmám dosáhnout výhodného postavení a podílu na trhu. Třetí kapitola *Strategická analýza*

specifikuje metody analýzy podnikového prostředí, jež ovlivňují podnikatelskou činnost firem, jejich konkurenční výhodu a s tím související ziskovost.

Na část teoreticko-metodologickou navazuje část praktická, jejímž cílem je blíže charakterizovat referenční podnik a odvětví, ve kterém podniká. Dále za pomoci strukturální analýzy konkurenčního prostředí provést průzkum prostředí tohoto podniku a zjistit tak úroveň konkurence a potenciální ziskovosti odvětví. Následně zhodnotit zjištěné výsledky analýzy a navrhnout případná řešení vč. stanovení vhodné konkurenční strategie pro vybraný podnik.

Praktická část je situována do dvou kapitol, které se dále dělí do jednotlivých podkapitol, ve kterých autorka popisuje referenční podnik a odvětví, ve kterém vykonává svou podnikatelskou činnost, provádí analýzu vybraného podniku a deskripci stavu společnosti z pohledu ředitele firmy. Následuje zhodnocení zjištěných informací z provedené analýzy a poskytnutí vhodných doporučení, které by mohly být pro podnik přínosem v dalších letech podnikání.

Zdroje a prameny, které autorka při zpracování bakalářské práce použila, jsou uvedeny v kapitole Seznam použité literatury.

1 Konkurence a konkurenceschopnost

Správně vymežit a pochopit pojmy konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda je jedním ze základních kroků všech podnikatelů. Nepochopení toho, co tyto pojmy znamenají a jak fungují, je možnou příčinou chyb ve strategii. Není divu, že existuje spousta firem, které mají problém stanovit si vhodnou strategii, neboť lidé kteří tyto organizace řídí, většinou nechápou, co konkurence je a jak působí. Bez konkurence by však nebyly zapotřebí strategie, díky kterým by firmy zvyšovaly svou výhodu vůči soupeřům.

1.1 Pojem konkurence

Většina manažerů chápe konkurenční jednání, jako soupeření o to být nejlepší. Pokud chce daný podnik zvítězit, měl být ten nejlepší. Tato myšlenka je zřejmá, avšak sebou přináší i mnoho nepříznivých následků. Organizace bude úspěšná, pokud se bude v konkurenci prosazovat svou jedinečností. Ne vždy musí mít soupeření pouze jediného vítěze, konkurenční jednání firem se může zaměřit na uspokojování potřeb zákazníků než na zničení soupeře. (Magretta, 2012 str. 29)

Jak uvádí Magretta (Magretta, 2012 str. 36) podle Portera „*strategické soupeření znamená vybrat si odlišnou cestu, než si vybrali druzí. Místo toho, aby firmy usilovaly o to být nejlepší, mohou a měly by se snažit dosáhnout jedinečnosti.*“ Jedinečnost totiž tvoří skutečné jádro konkurenční výhody, která bude vysvětlena v podkapitole 1.3.

Usilování o konkurenční odlišení a o dosažení jedinečnosti je odrazem odlišného chápání konkurence a konkurenčního jednání. Toto úsilí nevyžaduje zničení soupeře, neboť každý si může vymyslet svou vlastní hru a nalézt si své vlastní publikum. Ne každý může dosáhnout svých cílů, proto zde existuje konkurence, která vyřadí slabé články.

Porter rozlišuje dva odlišné přístupy ke konkurenci (Magretta, 2012 stránky 38-39): soupeření o to být nejlepší a soupeření o dosažení jedinečnosti. Není nikde předem dáno a stanoveno, jakou cestou se jednotlivé organizace vydají, avšak zvolená cesta je rovněž

výsledkem rozhodnutí manažerů, kteří je volí se zřetelem ke konkurenčnímu jednání svých organizací.

Aby však mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat dva předpoklady:

- konkurenceschopnost, tzn. musí disponovat konkurenčním potenciálem,
- mít zájem vstoupit do konkurence, tzn. musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost. (Mikoláš, 2005 str. 65)

1.2 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost má mnoho definic a pojetí, neboť každý autor na ni nazírá jiným způsobem. Obecně ji lze definovat, jako schopnost zapojit se do soutěže, soupeřit v tržním prostředí a prosadit se v určitém oboru vůči ostatním, neboli získat konkurenční výhodu. Soutěžící, kteří jsou schopni se zapojit do soutěže v tržním prostředí, jsou konkurenceschopní a naopak. Je však patrné, že firmy dle velikosti budou mít odlišnou konkurenceschopnost, avšak jádrem konkurenceschopnosti každé firmy, bez ohledu na velikost, je její podnikatelská vize a strategie.

Ve své knize Konkurenční potenciál průmyslového podniku uvádí Mikoláš et al. (2011 stránky 187-188), že se věnuje velmi málo pozornosti, ve spojitosti s konkurenceschopností, kategoriím, jako jsou identita, integrita, mobilita a suverenita firmy, jež jsou výraznými složkami konkurenčního potenciálu firmy.

- *Identita* představuje nalezení a pochopení poslání, role a vlastního JÁ firmy přičemž se tak stává stěžejním faktorem její konkurenceschopnosti.
- *Integrita* je dána soudržností firmy, zahrnuje dvě protichůdné strany, kterými jsou její pružnost a dynamičnost dané vlastní identitou pracovníků či jednotlivými složkami firmy a spojení této identity s celkem, tzn. firmou.
- Schopnost firmy adaptovat se a vyvíjet se s přihlédnutím na její vnitřní a vnější podněty je potenciálem nazývaným *mobilita*.

- Poslední kategorií je *suverenita*, jenž vyjadřuje postavení firmy v podnikatelském prostředí. Firma je suverénní v případě, že má možnost rozhodovat o svém vývoji a realizovat svá rozhodnutí.

Konkurenceschopnost firmy je důležité zkoumat nejen z pohledu finančního zdraví, síly marketingu a inovačního dynamismu, ale také z pohledu její identity, integrity, mobility a suverenity, které mohou v případě jejich disharmonie znamenat ohrožení zdravého rozvoje firmy. (Mikoláš, 2011 str. 198)

Produktivní a konkurenceschopná firma by měla svůj potenciál rozvíjet v konkurenceschopném regionu, kde jsou pro ni vhodné ekologické, přírodní, ekonomické, technické aj. podmínky.

1.3 Konkurenční výhoda

V případě, že se bude na podnik nahlížet jako na celek, nebude možné konkurenční výhodu správně pochopit a poznat, neboť jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik vykonává. Každá z těchto činností může ovlivňovat výši nákladů a vytvářet základnu pro diferenciaci.

Konkurenční výhoda dle pojetí Portera (1993 str. 21) znamená vytváření mimořádné hodnoty pro kupujícího, které představují to, co je zákazník za danou službu či zboží ochoten zaplatit. Pokud bude podnik disponovat skutečnou konkurenční výhodou, znamená to, že je schopen dosahovat nižších nákladů a účtovat si vyšší ceny, než jeho soupeři. Toto je způsob jak jedna firma může být výkonnostně lepší než druhá.

Proto, aby si firma mohla udržovat vysokou cenu, musí nabízet něco, co je jedinečné a zároveň hodnotné pro zákazníky. Naopak k tomu, aby byla firma schopna vyrábět s nižšími náklady, musí nejprve přijít na to jak efektivněji produkovat, expedovat a prodávat, čehož může dosáhnout nižšími provozními náklady nebo efektivnějším využitím kapitálu. Při posuzování konkurenční výhody musí být výnosy posuzovány oproti výsledkům jiných firem ve stejném odvětví nebo těmi, kteří jsou vystaveni podobnému konkurenčnímu prostředí. (Magretta, 2012 stránky 72-75)

Existují dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci. „Tyto dva základní typy konkurenční výhody spolu s rozsahem činností, pro které se je podnik snaží získat, vedou ke třem generickým strategiím pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví a jsou jimi: vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a fokus¹. [...] Každá z těchto strategií znamená odlišnou cestu ke konkurenční výhodě. [...] Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech a strategie diferenciaci hledají konkurenční výhodu v široké řadě segmentů odvětví, kdežto fokální strategie soustřeďuje pozornost na výhodu nízkých nákladů nebo na diferenciaci v některém úzkém segmentu.“ (Porter, 1993 stránky 30-31)

Základem koncepce generických strategií dle Portera je myšlenka, že konkurenční výhoda je podstatou každé strategie a k tomu, aby bylo konkurenční výhody dosaženo, je zapotřebí, aby podnik provedl výběr. Neboť pokud má daný podnik dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat typ konkurenční výhody, o kterou chce usilovat a rozsah, v němž ji chce získat. (Porter, 1993 str. 31)

Protože struktura odvětví je dynamická, je jednorozměrnost konkurenčních strategií, předložená Porterem předmětem diskuzí. V rámci dalšího rozvoje vůdčího postavení lze hovořit o strategii outpacingu, kterou formulovali Xavier Gilbert a Paul Stebel. „Gilbert a Stebel vycházeli z toho, že tyto alternativy lze kombinovat, když ne současně, tak časově po sobě. Tato strategie se vyznačuje tím, že společnost při strategickém řízení svých aktivit včas změni (střídá) mezi vůdcovstvím v jakosti a nákladech, tak aby měla neustálý náskok před svou konkurencí.[...] Možnost střídání strategií nebude ovlivňovat pouze konkurenci, ale také fázi životního cyklu, ve které se trh nachází.“² (Fließ, 2009 str. 85)

¹ Význam slova: ohnisko, ložisko.

² Překlad autorka

2 Konkurenční strategie

Pojem strategie lze označit jako hrací plán k dosažení cílů, kterých chce podnik dosáhnout. Každá firma by si měla k dosažení svých cílů vypracovat určitou strategii. (Kotler, a další, 2007 str. 94)

Konkurenční strategie firmy představuje hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví a má za cíl vytvořit výnosné a udržitelné postavení vůči těm, kteří rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví. Pro volbu konkurenční strategie je potřeba si zodpovědět dvě otázky. První otázka zní: Jaká je přitažlivost odvětví z pohledu dlouhodobé výnosnosti a které faktory ji určují? Druhá otázka zní: Jaké jsou rozhodující faktory, které určují vzájemné konkurenční postavení v daném odvětví? Ani jedna z těchto otázek však nezaručuje správnou volbu konkurenční strategie. (Porter, 1993 str. 19)

Podnikatelský subjekt, který vstupuje v daném odvětví do soutěže, má svou konkurenční strategii, ať už se jedná o strategii jasně formulovanou či skrytou. Konkurenční strategie zkoumá možnosti, za pomoci kterých bude firma schopna efektivněji konkurovat a upevnit si tak postavení na trhu. Vytvořená konkurenční strategie vyjadřuje zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle, a co by měl podnik udělat pro dosažení těchto cílů.

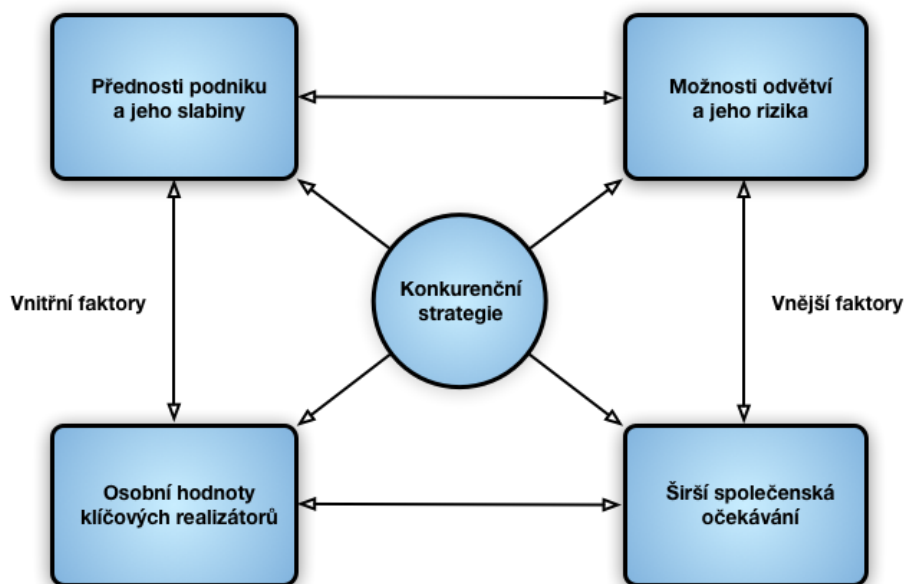
Konkurenční strategie je kombinací cílů, jež chce firma naplnit a prostředků, které vedou k jejich dosažení, jak lze vidět na Obr. 1. Ve středu kola jsou cíle, které jsou širším vymezením toho, jak chce firma konkurovat. Ramena kola obsahují opatření (prostředky), kterými firma usiluje o dosažení svých cílů. V okamžiku kdy jsou opatření výslovně stanovena, může tato koncepce ovlivňovat celkové chování firmy. (Porter, 1994 str. 11)



Obr. 1: Kolo konkurenční strategie

Zdroj: PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, str. XII

Konkurenční strategie z širšího hlediska zahrnuje čtyři klíčové faktory, které určují limity toho, čeho může podnik dosáhnout, jak ukazuje Obr. 2. Silné a slabé stránky podniku vyjadřují jeho schopnosti a dovednosti vůči konkurentům. *“Přednosti a slabiny v kombinaci s osobními hodnotami určují vnitřní limity konkurenční strategie, kterou může podnik s úspěchem přijmout. Vnější limity jsou dány odvětvím a celkovým prostředím”* (Porter, 1994 stránky XII-XIII). Zmíněné čtyři faktory je potřeba posoudit ještě před tím, než je pro daný podnik vypracován souhrn cílů a opatření.



Obr. 2: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie

Zdroj: PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, str. XIII

Zda je konkurenční strategie vhodná či nikoliv může být určeno prověřením navrhovaných cílů a opatření a jejich následné převedení k formulování optimální konkurenční strategie.

2.1 Obecné konkurenční strategie

Při překonávání pěti konkurenčních sil (více podkapitola 3.3) existují tři obecné strategické přístupy pro vytvoření vhodného postavení a předstížení konkurence. Tyto strategie mohou být použity jednotlivě nebo v kombinaci. K dosažení úspěchu je lepší si zvolit pouze jednu strategii a důkladně ji sledovat. Pro lepší přehlednost jsou obecné strategie zpracovány do Tab. 1 a jedná se o:

1. prvenství v celkových nákladech,
2. diferenciaci,
3. fokus – soustředění pozornosti.

Tab. 1: Tři generické strategie

		Konkurenční výhoda	
		Nižší náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	Široký cíl	Prvenství v celkových nákladech	Diferenciace
	Úzký cíl	Soustředění pozornosti na nízké náklady	Soustředění pozornosti na diferenciaci

Zdroj: PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, str. 31

➤ Prvenství v celkových nákladech

Jedná se o nejjasnější generickou strategii. Tato strategie spočívá ve snaze dosáhnout prvenství v celkových nákladech daného odvětví pomocí účelných opatření. Prvenství v nákladech vyžaduje zavést výkonné výrobní zařízení, a současně sledovat možnosti snižování nákladů. Celou touto strategií se prolínají zejména nízké náklady a jejich kontrola. (Porter, 1994 str. 35)

V případě, že podnik bude dosahovat cen, které jsou v daném odvětví průměrem, pak bude v tomto odvětví podnikem s nadprůměrnými výkony, bez ohledu na konkurenční síly. Nízké náklady chrání firmu, jak z pohledu odběratelů, kteří mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta, tak z pohledu dodavatelů, neboť umožňují rychlejší schopnost vypořádání se s růstem vstupních nákladů. Podnik však musí brát ohled na diferenciaci, protože pokud nebudou kupující hodnotit jeho produkt jako srovnatelný či přijatelný, bude podnik s nejnižšími náklady nucen snížit ceny pod úroveň cen konkurentů, aby získal odbyt. (Porter, 1993 str. 32)

K tomu, aby firma dosáhla prvenství v celkových nízkých nákladech, musí většinou získat relativně vysoký podíl na trhu nebo disponovat jinými přednostmi, jenž umožňují možnost

šetření při nákupech, a tím následně snižovat náklady. Získané prostředky lze dále využít na investice např. do nových technologií.

➤ **Diferenciace**

V této strategii usiluje podnik, o jedinečnost v některé z oblastí, které kupující oceňují a upřednostňují. Podnik se snaží, aby jeho výrobky byly odlišné od konkurence. Na základě výběru určité vlastnosti výrobku, která je v daném odvětví kupujícími vnímána jako důležitá, si buduje jedinečné postavení a následně je tak odměňován vyšší cenou. Vlastnosti výrobku se musí odlišovat od vlastností výrobků jeho soupeřů.

Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie, vlastnosti, služby zákazníkům, prodejní síť aj. Firma se může odlišovat od svých konkurentů i v několika ohledech najednou.

➤ **Fokus**

Tato strategie spočívá ve výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví, což znamená, že si podnik vybere jeden segment nebo skupinu segmentů (konkrétní skupina odběratelů, výrobní řady aj.) a přizpůsobí svou strategii tomu, aby sloužila jen těmto segmentům. Tímto způsobem se snaží podnik získat konkurenční výhodu ve svých cílových segmentech.

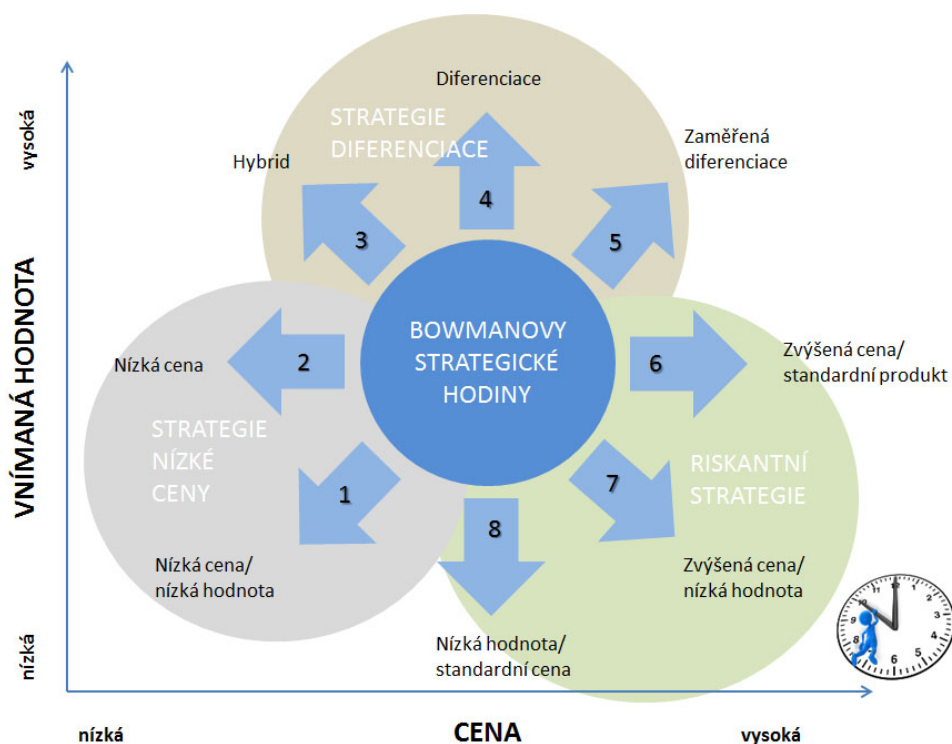
Fokální strategie má dvě varianty:

- Nákladovou fokální strategii, při které podnik ve svém cílovém segmentu usiluje o výhodu nejnižších nákladů a která využívá rozdílů v chování nákladů v některých segmentech.
- Diferenciační fokální strategii, při které podnik usiluje o diferenciaci a která vychází ze speciálních potřeb kupujících v určitých segmentech. (Porter, 1993 str. 35)

Pokud není generická strategie vůči konkurentům trvale udržitelná, pak nevede k nadprůměrnému výkonu. Udržitelnost generických strategií vyžaduje, aby podnik odolal účinkům chování konkurence nebo vývoje odvětví. Každá generická strategie sebou nese určitá rizika.

2.2 Bowmanovy strategické hodiny

Bowmanovy strategické hodiny vycházejí z Porterových obecných generických strategií a jsou vhodným nástrojem k analýze konkurenční pozice firmy. Tento model formulovali v roce 1996 Cliff Bowman a David Faulkner a rozšířili tak Porterovy obecné strategie do osmi strategických variant postupů vůči konkurenci, blíže Obr. 3. Bowmanovy strategické hodiny vyjadřují vztah mezi hodnotou výrobku a služby, kterou zákazníkům přináší a cenou. Aplikací tohoto modelu může firma zjistit úspěšnost své strategie a následně ji upravit tak, aby si vylepšila své postavení na trhu. (BRAIN TOOLS Group s.r.o. osobní a profesní diagnostika rozvoje, 2014-2015)



Obr. 3: Bowmanovy strategické hodiny

Zdroj: BRAIN TOOLS Group s.r.o. osobní a profesní diagnostika rozvoje, 2014-2015

Součástí Bowmanových strategických hodin jsou následující pozice firmy, které jsou rozříděny do tří skupin, jak zobrazuje Obr. 3:

- nízká cena/nízká přidaná hodnota,
- nízká cena,
- hybrid,
- diferenciaci,
- zaměřená diferenciaci,
- zvýšená cena/standardní produkt,
- zvýšená cena/nízká hodnota produktu,
- standardní cena/nízká hodnota.

➤ **Pozice 1: Nízká cena/nízká přidaná hodnota**

V případě, že se firma dostane díky své konkurenci do pozice, kdy je nucena snížit ceny a nemá možnost nabídnout svým zákazníkům diferencované produkty, musí přejít na strategii, kdy nabízí nízkou kvalitu produktů za nejnižší ceny na trhu. Firmy touto strategií vyrovnávají pokles příjmů v důsledku nízké ceny růstem prodeje. Tato strategie je však vhodná pro produkty s krátkým životním cyklem, neboť nízká kvalita znamená, že si zákazník koupí produkt většinou pouze jednou.

➤ **Pozice 2: Nízká cena**

U této strategie je cena produktu stanovena na nejnižší možnou úroveň, což se odráží ve vyšší marži a tento výkyv se musí vyrovnávat větším objemem prodeje. Strategie je vhodná pro firmy, které si mohou dovolit ztratit část zisku a vytvořit si tak v průběhu času výhodné postavení s nízkými náklady a velkým objemem prodeje. Z aplikace této strategie těží zejména zákazníci.

➤ **Pozice 3: Hybrid**

Strategie, kde cena i hodnota jsou na střední úrovni. U této strategie nejde o nabízení buď nízké ceny, nebo vysoké kvality, ale o nalezení rovnováhy mezi kvalitou a cenou. Firmy tedy nabízejí rozumnou kvalitou za rozumnou cenu, a tím se snaží vybudovat si určitou pověst na trhu a získat loajalitu zákazníků.

➤ **Pozice 4: Diferenciace**

U diferenciace se firmy snaží nabízet produkty s vysokou vnímanou hodnotou a to buď za vyšší ceny s nízkým objemem prodeje, nebo s nižší cenou s velkým objemem prodeje. Diferenciaci mohou firmy uskutečňovat např.: vylepšením výrobku o doplňkové funkce, zaměřením výrobku na určitý segment a inovováním produktu.

➤ **Pozice 5: Zaměřená diferenciace**

Zaměřená diferenciace přináší zákazníkům vysokou hodnotu s vysokou cenou, tzn. že nízké objemy prodeje v případě diferenciace, firma kompenzuje vyšší cenou. Dobrou inzercí, reklamou či výběrem prodejních míst mohou firmy cílit na trhy, kde mohou dosáhnout vysokých marží.

➤ **Pozice 6: Zvýšená cena/standardní produkt**

Na trhu mohou nastat situace, jako např. výpadek dodávek ze strany konkurence, sezónní faktory aj., které mohou umožnit zvýšit cenu bez navýšení hodnoty pro zákazníka.

➤ **Pozice 7: Zvýšená cena/nízká hodnota produktu**

Tato strategie funguje na monopolním či oligopolním trhu, kde zákazníci nemají možnost výběru od více firem a jsou nuceni platit cenu, kterou si firma stanoví za produkty i s nižší hodnotou.

➤ **Pozice 8: Nízká hodnota/standardní cena**

Zákazníkům jsou nabízeny produkty za standardní cenu s nízkou hodnotou, může jít např. o repasované produkty nabízené za stejnou cenu, jako produkty nové.

Strategické pozice 6, 7 a 8 nejsou v konkurenčním prostředí dlouhodobě udržitelné. Zvyšováním ceny začnou firmy postupně ztrácet své zákazníky, kteří přejdou ke konkurenci.

3 Strategická analýza

„Základem pro formulování strategie podniku, která vede k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím“ (Sedláčková, a další, 2006 str. 8). Strategická analýza nalézá tyto podstatné souvislosti a identifikuje vztahy mezi okolím podniku a jeho zdrojovým potenciálem. Cílem strategické analýzy je určit, analyzovat a zhodnotit podstatné faktory, které mohou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.

Základními fázemi strategické analýzy jsou:

- analýza okolí,
- analýza vnitřních zdrojů a schopností.

➤ **Analýza okolí**

Tato analýza zkoumá faktory okolí podniku, které ovlivňují jeho pozici a zároveň vytváří příležitosti a hrozby pro jeho podnikatelskou činnost. Tyto faktory zkoumá na makro a mikroúrovni.

Faktory působící na makroúrovni jsou analyzovány dvěma metodami – PEST analýzou a metodou „4C“, které budou blíže popsány v podkapitolách 3.1 a 3.2. Obě metody mají za cíl podnítit vrcholové manažery k tomu, aby se začali zabývat a uvědomovat si vlivy okolního prostředí daného podniku a stali se tak vnímavějšími k hrozbám a příležitostem, které jsou s tím spojeny. (Sedláčková, a další, 2006 str. 10)

Analýza mikrookolí zkoumá odvětví s důrazem na konkurenční prostředí, přičemž cílem je identifikovat síly a činitele tvořící dané odvětví atraktivní. Součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví. (Sedláčková, a další, 2006 str. 11) V této oblasti se využívá zejména strukturální analýza konkurenčního prostředí tzv. Porterova analýza, která bude popsána v podkapitole 3.3.

➤ **Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku**

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku se snaží identifikovat zdroje, které by měl podnik mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitost vytvářející se v jeho okolí. Tato analýza by měla směřovat k identifikaci předností podniku, které napomáhají k vytváření jeho konkurenční výhody. (Sedláčková, a další, 2006 str. 11)

Výsledky a sloučení výše popsaných analýz nám poskytují základní vodítka při určování konkurenčního postavení a následné sestavení strategie. Základní analýzou, která identifikuje silné a slabé stránky a porovnává je s klíčovými vlivy z okolí podniku, se nazývá SWOT analýza. Důležitým rysem takto použité SWOT analýzy je její strukturovanost a je zde kladen důraz na vyhledávání a vnímání příležitostí. Závěrečný výsledek tohoto sloučení nám napomůže určit relativní konkurenční síly. Takto provedená syntéza je důležitým pilířem strategické analýzy. (Sedláčková, a další, 2006 stránky 11-12)

3.1 PEST analýza

PEST analýza v sobě zahrnuje soubor vlivů okolí, které působí na všechny podnikatelské subjekty. V průběhu času se však začalo zkoumání makrookolí rozrůstat o další činitele a z PEST analýzy se stala PESTEL analýza, dále se lze setkat s analýzou PESTLIED, metodou STEEPLE a SLEPT.

Při analýze PEST se blíže specifikují skutečnosti, které mají vliv na vývoj vnějšího prostředí organizace a zároveň se při ní zkoumá, jakým způsobem se tyto skutečnosti mění v čase a do jaké míry se zvyšuje či snižuje při těchto změnách jejich důležitost. (Váchal, a další, 2013 str. 97)

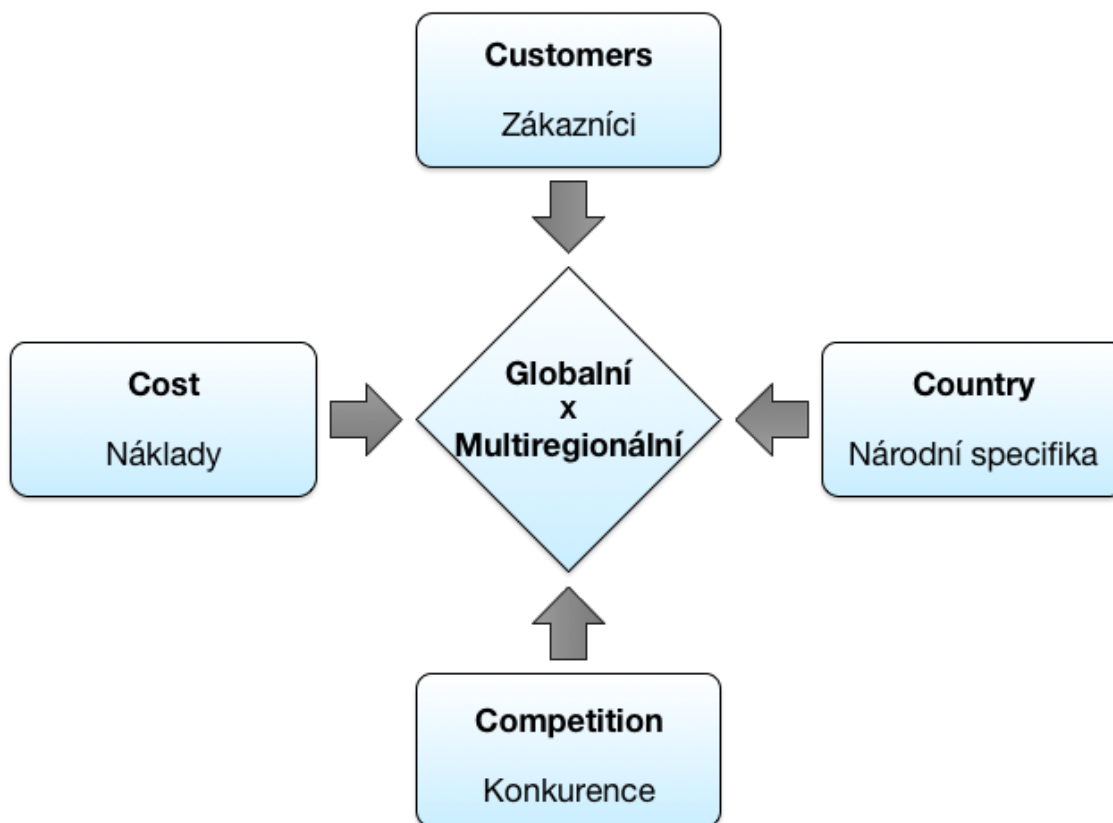
Jak uvádí Karlíček a kol. (2013 str. 35) název této analýzy byl vytvořen začínajícími písmeny faktorů, které se v rámci analýzy PEST zkoumají:

- politicko-právní faktory (P),
- ekonomické faktory (E),
- sociálně-demografické (kulturní) faktory (S),
- technologické faktory (T).

3.2 Analýza metodou „4C“

Metoda „4C“ se využívá k analýze faktorů globalizace. Je vhodná pro společnosti s nasyceným domácím trhem a z pohledu jejich dalšího růstu a snaží se vstoupit na nové trhy.

Model „4C“ (Obr. 4) se nazývá podle anglického označení skupin faktorů, jimiž se metoda zabývá: Customers – zákazníci, Country – národní specifika, Costs – náklady a Competitors – konkurence. Model tedy rozděluje faktory pro rozhodování o globální expanzi do 4 skupin, jenž obsahují několik okolností, kterými je třeba se při volbě strategie globální expanze zabývat.. (Sedláčková, a další, 2006 str. 25)



Obr. 4: Model „4C“

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd., str. 25.

- **Customers - zákazníci**

Pozornost je zaměřena na požadavky zákazníků a využívání jednotné marketingové strategie.

- **Country - národní specifika**

K podstatným specifickým patří obchodní politika, technické standardy, kulturní a institucionální normy jednotlivých zemí.

- **Costs – náklady**

Tato skupina se blíže zabývá náklady na vývoj, výnosy z rozsahu a náklady na dopravu.

- **Competitors – konkurence**

Faktor konkurence zahrnuje zejména globální konkurenci a provázanost činností.

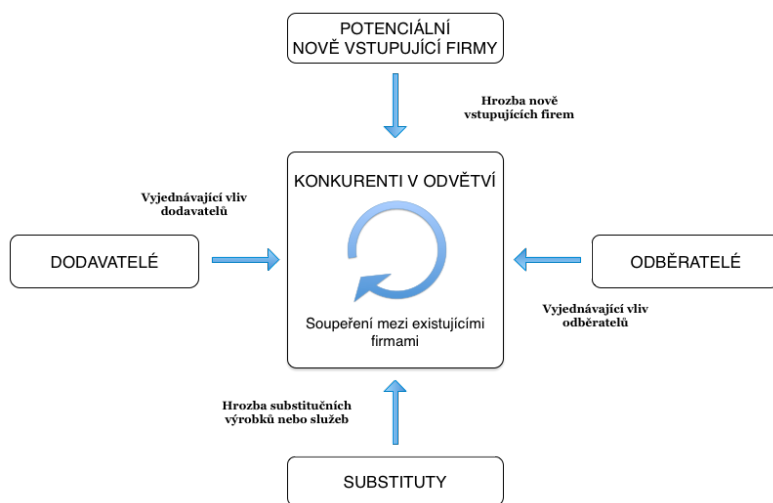
Po zhodnocení výše zmíněných faktorů, může společnost z hlediska globální expanze dojít ke třem závěrům:

1. **Globální homogenní strategie** - Homogennost globálního trhu odstraňuje překážky globalizace. Konkurence je globální a pro snížení nákladů, zvýšení efektivnosti a dosažení dobrého konkurenčního postavení je zapotřebí globálního rozvinutí svých činností.
2. **Multiregionální strategie** - Regionální heterogenita, kdy každý region je specifický a je nutné ke každému přistupovat s jinou strategií. Objevují se limity pro globalizaci. Konkurenční a ekonomické procesy přinášejí potřebu velkoobjemové výroby a trans-regionálního obchodu.
3. **Globální strategie** - Globální rozvíjení není žádoucí. Diferenciace regionů je značná, na lokálního producenta není kladen tlak na snižování nákladů. Doprava, sociální zázemí a standardy jsou zásadní překážkou pro rozvoj transnacionálních aktivit. Konkurence v odvětví je lokální. (Sedláčková, a další, 2006 str. 28)

3.3 Strukturální analýza konkurenčního prostředí

Strukturální analýza konkurenčního prostředí neboli „Porterova analýza“ pochází z Harvard Business School, kde ji v roce 1979 zformuloval profesor Michael Eugene

Porter (Zikmund, 2011). Tato analýza zkoumá mikroprostředí přičemž určuje úroveň konkurence a potenciál ziskovosti analyzovaného odvětví, na základě vzájemného působení a vlivu pěti konkurenčních sil, které jsou zobrazeny na Obr. 5 a blíže popsány níže.



Obr. 5: Hybné síly konkurence v odvětví

Zdroj: PORTER, Michael E. *On competition*. Updated and expanded ed. Boston

➤ Soupeření mezi existujícími firmami

Jedná se o boj mezi konkurenty, kteří soupeří v daném odvětví o získání konkurenční výhody a lepšího postavení na trhu. K tomu jsou využívány metody jako: cenová konkurence, reklamní kampaně, lepší servis a služby zákazníkům, technologická inovace atd. K soupeření dochází zejména z důvodu, že konkurenti pocítují tlak nebo vidí příležitost ve zlepšení své pozice.

U této síly je velmi důležité odhadnout a vyhodnotit intenzitu soupeření. Neboť vysoká intenzita soupeření mezi konkurenty se promítne do nižší ziskovosti. Intenzitu soupeření ovlivňuje řada faktorů, mezi které patří:

- počet a velikost konkurentů,
- dynamika růstu trhu,
- vysoké bariéry odchodu z odvětví,

- vysoké fixní náklady,
- diferenciací nabídky. (Magretta, 2012 stránky 54-55)

➤ **Hrozba nově vstupujících firem**

Při analýze podnikatelského prostředí musí podnik počítat nejen se stávající konkurencí, ale také s novými soupeři či existujícími, kteří pronikají do odvětví z jiného trhu. Ohrožení ze vstupu nových firem do odvětví závisí na vstupních překážkách a na reakci ostatních konkurentů. Zejména odvětví, u nichž jsou vstupní bariéry zanedbatelné a ziskovost poměrně vysoká, jsou velmi přitažlivé pro vstup nových firem.

Dle Portera (1994) existuje šest hlavních vstupních překážek, kterými jsou:

- *Úspory v rozsahu* – jde o snížení ceny produktu ve vazbě na zvýšení celkového objemu produkce. Tato překážka nutí nové subjekty vstupovat na trh buď s velkým rozsahem výroby, což pro ně znamená kapitálovou náročnost, anebo malým rozsahem, který naopak znamená znevýhodnění vyšší cenou.
- *Diferenciací produktu* – zavedené firmy se svou zavedenou značkou mají loajální zákazníky a nově vstupující firmy jsou nuceny vynaložit relativně vysoké výdaje na překonání této loajality. Tyto investice jsou velice riskantní, protože při neúspěchu nemají žádnou zůstatkovou hodnotu.
- *Kapitálová náročnost* – nutnost nově vstupujících firem investovat velké finanční částky zejména do reklamy nebo do výzkumu a vývoje.
- *Přechodové náklady* – jednorázové náklady na změnu dodavatele. Jde např. o náklady spojené s přeškolením zaměstnanců, nákup doplňkového zařízení aj. V případě, že jsou tyto náklady vysoké, je zapotřebí aby nově vstupující nabídl buď nižší cenu či vyšší kvalitu.
- *Přístup k distribučním kanálům* – nově vstupující firmy musí být schopny si zajistit distribuci vlastní produkce. Vzhledem k tomu, že jsou distribuční kanály ve spolupráci se zavedenými firmami, musí tyto kanály nově vstupující přesvědčit (většinou finančně), aby mu vyčlenili místo pro jeho výrobky nebo musí vytvořit nový distribuční kanál.

- *Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu* – zavedené firmy mohou mít vůči nově vstupujícím výhodu nižších nákladů vyplývající z know-how, výhodného přístupu k surovinám, výhodné polohy, znalostí a zkušeností aj.

Porter ve své knize *Konkurenční strategie* (1994 str. 13) ještě uvádí jeden zdroj vstupních překážek a tím je *vládní politika*, která může omezit či uzavřít vstup do daného odvětví nástroji jako je např. udělování licencí nebo omezení přístupu k surovinám.

➤ **Vyjednávací vliv odběratelů**

V případě, že bude vyjednávací síla odběratelů (tedy kupujících) velká, využijí svého vlivu ke snížení cen, zvýšení kvality a zlepšení služeb. To vše na úkor ziskovosti odvětví. Existují samozřejmě segmenty kupujících, kteří mají menší či větší vyjednávací sílu nebo ti, kteří jsou méně či více citliví vůči úrovni cen (Magretta, 2012 str. 48). Kupující jsou citlivější vůči ceně v případě, že to co kupují je: nediferencované, drahé v poměru k jejich příjmům nebo nedůležité z hlediska kvality. (Porter, 1994 str. 26)

➤ **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Převahu, kterou mají dodavatelé ve vyjednávání, využívají k tomu, aby zvýšili ceny, snížili kvalitu nakupovaných výrobků a služeb, získali výhodnější podmínky a tím snížili ziskovost odvětví. Vyjednávací síla dodavatelů je tím vyšší, čím více jsou na nich subjekty závislé.

➤ **Hrozba substitučních výrobků nebo služeb**

Substituty jsou výrobky nebo služby, které mají podobné vlastnosti jako produkt daného odvětví a dokážou tak jiným způsobem uspokojit tutéž potřebu. Substituty však limitují ziskovost odvětví, neboť určují úroveň cen, které mohou výrobci udržet, aniž by došlo ke změnám a poklesu prodeje. Čím atraktivnější nabídka substitutů v daném odvětví existuje, tím je cenový strop pevnější a prosperita odvětví nižší. (Porter, 1994 stránky 23-24)

Po vytyčení sil ovlivňujících konkurenci daného odvětví, může firma vůči tomuto odvětví rozeznat své slabé a silné stránky. Účinná konkurenční strategie spočívá v tom, aby si

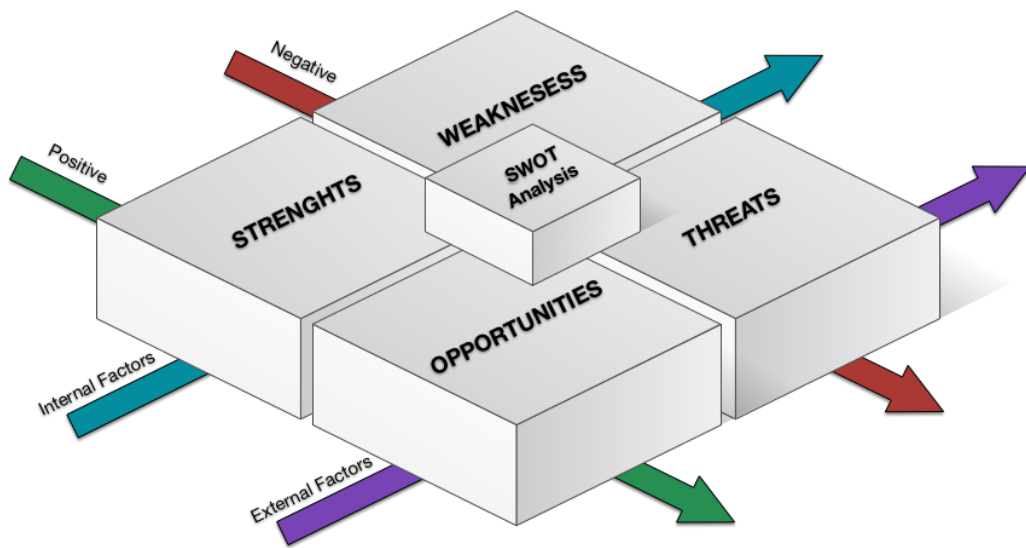
firma dokázala určitými kroky vytvořit takovou pozici, která by odolala působení všech pěti konkurenčních sil.

Analýza pěti je používána ze strany firem a investorů k zjištění, zda je dané odvětví „přitažlivé“. Na základě zjištěných výsledků se následně rozhodují, zda mají dané odvětví opustit, či naopak do něho vstoupit nebo do něj investovat. Není však vhodné využívat analýzu pěti sil k pouhému stanovení, zda je odvětví přitažlivé či nikoliv, neboť takové využití nepokryje všechny její možnosti, jako např. zjištění proč je ziskovost v daném odvětví taková jaká je nebo jaký bude její další vývoj aj. Dobře provedená analýza pěti sil umožní podnikatelským subjektům provést řadu opatření, která jim umožní zvýšit jejich výkonnost. (Magretta, 2012 stránky 60-61)

Porterova analýza pěti sil byla vytvořena jako protiklad ke SWOT analýze, kterou považoval za příliš obecnou. V současnosti se však využívají obě tyto analýzy zároveň. Jejich konečný výsledek je v své podstatě stejný, ale cestou k jeho získání, lze odhalit odlišné skutečnosti.

3.4 SWOT analýza

Původ názvu této analýzy je neznámý, avšak byl poprvé použit a popsán již v roce 1969 průkopníky strategického managementu, kterými byly Learned, E.P., Christiansen, C.R., Andrews, K. a Guth, W.D.. Tito průkopníci rozdělili jednotlivé prvky analýzy do čtyř kvadrantů, přičemž každému z nich patří jedno písmeno ze zmíněné zkratky SWOT. Těmito kvadranty jsou silné stránky (*Strengths*; S), slabé stránky (*Weakness*; W), příležitosti (*Opportunities*; O) a hrozby (*Threats*; T), viz. Obr. 6. Na základě tohoto rozdělení a výpisu působících sil na daný ekonomický subjekt, mohli strategičtí plánovači lépe pochopit, jak síla může být spekulativní při vytváření nových příležitostí a zároveň slabé stránky mohou zpomalit rozvoj, nebo zvýšit hrozby působící na daný subjekt. Díky své komplexnosti a zároveň jednoduchosti, kdy redukcí všeobecných sil působících na subjekt a zaměřením na specifické síly, se stala SWOT analýza jedním z klíčových nástrojů při zdokonalení rozhodovacího procesu. (Garner, 2005)



Obr. 6: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní

4 Charakteristika referenčního podniku

Autorka práce se zabývá konkurenceschopností vybraného podniku, proto je v této kapitole důležité vybraný podnik a odvětví blíže charakterizovat. Pro zpracování analýzy konkurenceschopnosti vybraného podniku byla zvolena výrobní firma CNC – MT s.r.o. podnikající v kovoobrábění.

4.1 Strojírenský průmysl

Odvětví, ve kterém CNC - MT s.r.o. působí, se může pyšnit nejen bohatou tradicí, ale současně i tím, že svou obsáhlostí představuje pilíř české ekonomiky. Situace ve strojírenství je velmi povzbudivá a dává tak zapomenout na krizové období posledních let, které zaznamenal téměř každý podnik. České strojírenství pokračuje v růstu. Tento stav však nemusí být neměnný, neboť současnou situaci mohou opět transformovat potenciální problémy v případě obnovení sankcí vůči Rusku, konkurence z východu či krize technického školství. Export české strojírenské produkce putuje prakticky po celém světě. Tudiž není divu, že strojírenské firmy velmi citlivě vnímají politickou situaci v Rusku, neboť export strojírenské produkce do této země tvoří až 20 %. Rýsují se ovšem i pozitivní vlivy, které mohou strojírenskému odvětví prospět a pomoci, jako např.: otevření nového operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, jehož cílem je zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky České republiky.

Soudobý systém jde cestou kvantity na úkor kvality, bez ohledu na potřeby pracovního trhu. Získat kvalifikovanou pracovní sílu v tomto odvětví je dnes téměř “v nadlidských silách”. Většina firem si své zaměstnance školí sama, avšak tento proces je obvykle zdlouhavý a finančně náročný. Bohužel, v současné době zejména drobné podniky nemají na výběr a musí volit z řad méně kvalifikovaných.

I přes všechny výše zmiňované překážky se tento rok očekává zlepšení kondice tuzemských firem. Optimističtější je dokonce i pohled výrobců obráběcích a tvářecích strojů, jenž je důležitou informací i pro autorkou vybraný podnik. Jak uvádí Svaz strojírenské technologie je rok 2015 pro obor obráběcích a tvářecích strojů velice významný. Pro strojírenské firmy bude z hlediska možností zvýšení objemu exportu velice

atraktivní klíčová veletržní akce EMO Milán 2015, která proběhne počátkem října a její důležitost bude podtržena souběhem světové výstavy EXPO Milán. (Mostýn, 2015)

4.1.1 CNC stroje a obrábění

Vzhledem k tomu, že populaci žene dopředu vývoj technologií, je trvalým směrem vývoje všech výrobních odvětví automatizace výrobních procesů. Využívání výpočetní techniky ve strojírenství a zejména při obsluze a řízení obráběcích strojů má velký vliv na produktivitu práce. Výpočetní technika však není používána pouze k obsluze výrobních strojů, ale také k samotnému vytvoření a sestavení programu. Samozřejmě i nekonvenční obráběcí stroje, jako jsou soustruhy, frézky apod. mají své stálé místo zejména v přípravných obráběcích pracích. Vzhledem k náročnosti tohoto odvětví je autorkou, alespoň ve stručnosti, popsán princip obráběcích strojů.

NC a CNC stroje jsou číslicově řízené stroje, které jsou řízené programem, sestaveným z tzv. alfanumerických znaků (písmen a číslic), jenž popisuje postupnou činnost stroje. Tyto stroje mají pružnou automatizaci, jenž umožňuje pouhou změnou programu a nástrojů přechod na jiný typ výrobku, na rozdíl od tvrdé automatizace, kde je změna výrobního cyklu náročnější.

Myšlenka číslicového řízení obráběcích strojů vznikla díky výrobě tvarově složitých součástí, která probíhala v USA koncem 2. světové války. Do této doby se složité součásti vyráběly kopírováním pracně zhotoveného modelu. Nejprve byly vyvinuty první číslicově řízené stroje, tzv. NC stroje, jejichž anglické označení Numerical Control znamená číslicové řízení. NC stroj je řízen vlastním řídicím systémem, uloženým ve speciální skříni vedle obráběcího stroje. Řídicí systém je vybaven snímačem programu a logickými obvody, které převádějí údaje z programů na impulsy, jež řídí jednotlivé části stroje. (Polášek, 2011 str. 12)

Po roce 1970 byly vyvinuty CNC stroje. Označení CNC pochází z anglického slova Computer Numerical Control, což v překladu znamená počítačové číslicové řízení. Tyto stroje jsou již vybaveny vlastním počítačem, který řídí výrobní proces. Počítač umožňuje zadávání vstupních dat, řízení stroje, grafickou simulaci, která umožňuje vizuální kontrolu

programu před samotným obráběním a zároveň uložení většího počtu programů. (Polášek, 2011 str. 12)

CNC stroje prošly v průběhu vývoje určitými vývojovými etapami, a tím se posouvaly i samotné možnosti výroby. Na základě výkresu nebo zpracovaného 3D modelu je vytvořen program a následně nahrán do CNC soustruhu, který je vybaven různými kombinacemi speciálních nástrojů dle potřeby, a v konečné fázi za dohledu obsluhy vyroben odpovídající obrobek. Tyto obrobky různého charakteru nacházejí uplatnění především v automobilovém, leteckém průmyslu a mnoha dalších odvětvích. CNC stroje jsou používány zejména pro velkosériovou výrobu.



Obr. 7: Ukázka CNC soustruhu

Zdroj: DMG MORI: Products. [online]. [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://en.dmgmori.com/products/lathes/automatic-lathes/sprint/sprint-42-linear>

4.2 Charakteristika podniku

Ještě před samotným vznikem firmy CNC – MT s.r.o. spadala tato provozovna pod společný název jejího zakladatele firmu EVEKTOR-AEROTECHNIK a.s., která je součástí našeho nynějšího společníka EVEKTOR, spol. s r.o., jakožto jedné z předních vývojových a výrobních společností působících v leteckém průmyslu v České republice. Na základě vzájemné kooperace se společností EVEKTOR-AEROTECHNIK a.s. získala firma CNC - MT bohaté zkušenosti s výrobou leteckých součástí a sestav, ze kterých i přes nynější diferenciaci výroby stále těží.

Hlavním výrobním zaměřením společnosti CNC – MT s.r.o. je obrábění kovů za pomoci počítačem řízených soustruhů, které se datuje od r. 1996, kdy byl pořízen první z těchto strojů. Svou činnost firma provozuje v obci Moravská Třebová, která se nachází v Pardubickém kraji.

Vzhledem k tomu, že hlavní činností firmy je kovoobrábění, není možné disponovat stálým výrobním portfoliem, ale je nutné upřednostňovat aktuální potřeby zákazníka. Firma se, i na základě zmiňovaných důvodů, specializuje na sériovou výrobu, která je zaměřena na různorodé druhy komponentů hydraulických systémů a součástek pro automobilový průmysl.

4.2.1 Vize a poslání

Vedení společnosti zformulovalo a stanovilo prvotní vizi a poslání firmy, již při jejím vzniku.

“Být vynikající firmou ve svém oboru. Svým přístupem a prvotřídní kvalitou výroby obstat na současném trhu a uspokojovat požadavky zákazníků.”

Jednatel společnosti však vidí poslání firmy taktéž v kvalitní péči o své zaměstnance, zabezpečení každoročního nárůstu mezd a udržitelnost prestiže firmy.

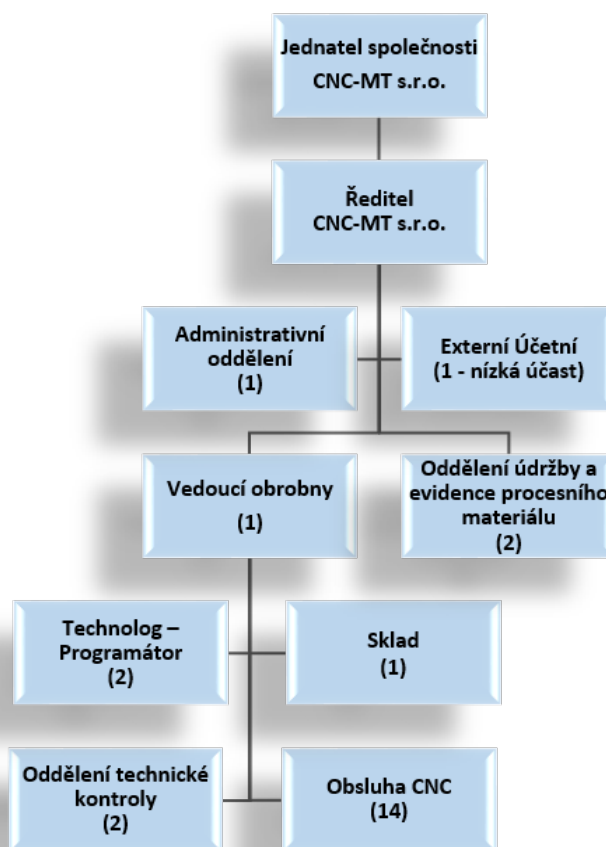
4.2.2 Cíle

Dlouhodobé cíle společnosti jsou především neustálé zvyšování kvality vyráběných dílců a s tím spojenou spokojenost zákazníků, využívání a zavádění nových technologií, modernizace výroby, zefektivnění partnerských vztahů, jak se zákazníky a odběrateli, tak i se zaměstnanci. Samozřejmostí je i snaha o vytvoření finančně stabilní a prosperující společnosti.

4.2.3 Hierarchické uspořádání

Jako tomu je v každé organizaci, i v této firmě je určitý způsob uspořádání lidí a prostředků, které vymezuje jejich vzájemné vztahy při plnění cílů. Dobré uspořádání a vytvoření organizačních struktur umožňuje efektivnější fungování v podniku. Pro lepší

názornost a orientaci autorka uvádí hierarchické uspořádání společnosti CNC – MT s.r.o. na Obr. 8 níže. Nejvyšším článkem společnosti je jednatel společnosti, který provádí kontrolu nad fungováním společnosti a má hlavní slovo při stanovování dlouhodobých cílů společnosti. Jeho přímým podřízeným je ředitel společnosti, který udržuje a řídí společnost při každodenním fungování, přičemž je zodpovědný za správné dodržování zákonů, nařízení a hospodaření s financemi. Jeho podřízenými jsou vedoucí obrobny, ekonom, externí účetní a údržba, kteří zaopatřují jimi příslušnou oblast úkolů. Vzájemně jsou tito zaměstnanci propojeni a společně zabezpečují celkový chod společnosti. Důležitým článkem v řetězci je vedoucí obrobny a jemu podřízená technická podpora výroby (Technolog-programátor), obsluha obráběcích strojů, technická kontrola a skupina finálních úprav, která má na starosti sklad, balení a expedici výrobků. V současné chvíli firma zaměstnává 24 zaměstnanců.



Obr. 8: Hierarchické uspořádání společnosti CNC – MT s.r.o.

Zdroj: Vlastní

4.2.4 Provozovna

Areál ve kterém firma provozuje svou činnost, stojí z části na vlastních pozemcích (3260 m²) a z části na pronajatých pozemcích ve vlastnictví ČR (4516 m²). Firma disponuje dvěma výrobními halami o celkové ploše 1550 m², temperovanou skladovací halou o ploše 600 m², dvoupatrovou administrativní budovou o celkové ploše 580 m², skladem nebezpečných odpadů, skladem hořlavin a garážemi. Objekty v areálu jsou využívány jako provozní stavby, sloužící pro strojírenskou výrobu a zpracování kovů, skladovací a administrativní činnost.

4.2.5 Strojový park

Společnost CNC – MT s.r.o. je vybavena osmi CNC soustruhy a dvěma CNC frézami. Stroje byly pořízeny postupně v průběhu rozvoje firmy. Vzhledem k tomu, že některé z nich firma vlastní již delší dobu a stále jsou schopni dobrého výkonu, je zapotřebí provozovnu postupně modernizovat novými a výkonnějšími stroji.

➤ **Strojní vybavení provozovny**

- 1x CNC vertikální obráběcí centrum DECKEL MAHO DMC 835 V
- 1x CNC vertikální obráběcí centrum DECKEL MAHO DMF 180/7 s pojezdovým stojanem
- 2x GILDEMEISTER soustružnický automat – Sprint 42 linear s řízením Fanuc
- 3x CNC soustruh INDEX ABC 52 SPEED LINE s řídicím systémem SIEMENS
- 1x CNC soustruh INDEX 32
- 1x EMCO Maxxturn 45 SMY
- 1x EMCO Hyperturn 45 SMY
- Válečkovací stroj BAUBLIES RM 2/35
- Soustruh hrotový SV18RA
- Frézka nástrojářská FN 40
- Bruska na plocho BPH 300
- Bruska na kulato BU28-1000
- Vrtačka sloupová VS32A

Kromě strojního vybavení je provozovna vybavena menšími ručními bruskami a nástroji. Zároveň je zde vybudovano oddělení technické kontroly, které je vybaveno měřicími přístroji Fy. Mitutoyo, jako jsou dutinoměry, mikrometry, posuvky, mikroskopy, výškoměry, digitální drsnoměr aj.

5 Analýza konkurenčního prostředí

V této části práce bude provedena analýza konkurenčního prostředí podniku za pomoci Strukturální analýzy konkurenčního prostředí, která byla teoreticky vymezena v podkapitole 3.3 a která nyní bude prakticky aplikována. Na základě provedené analýzy budou identifikovány konkurenční síly, jež v odvětví působí a ovlivňují činnost podniku. Následně bude zhodnoceno postavení podniku v daném odvětví a jeho schopnost konkurovat.

Firmy si nepřáli být jmenovány v rámci zachování jejich dobrého jména a prozrazení nástrojů využívajících k jejich obchodování. Pro zachování jejich anonymity jsou v práci použity jiné názvy.

➤ Soupeření mezi existujícími firmami

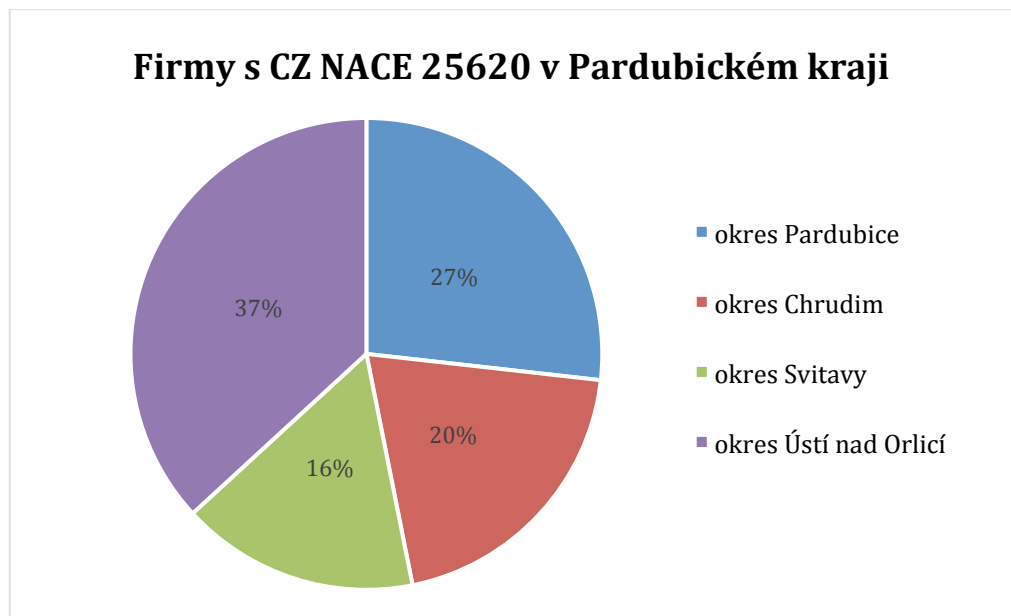
Vzhledem k velikosti a vytíženosti výrobní kapacity podniku CNC – MT s.r.o. není možné, aby firma pokryla velké množství požadavků, proto je zde možnost pro uplatnění ostatních firem se stejným či obdobným zaměřením. Poté již záleží na vybavenosti, kvalitě služeb a jednání s potencionálními zákazníky.

I přes to, že je CNC - MT s.r.o. malou firmou nacházející se v lokalitě, kde je CNC obrábění kovů majoritním artiklem a tudíž je zde i relativně vysoká konkurence, je společnost schopna ji do jisté míry eliminovat fungující sériovou výrobou podloženou dlouholetými kontrakty s nadnárodními partnery, vysokým standardem kvality, pružným výrobním procesem a dlouholetou zkušeností.

K analýze konkurence společnosti autorka využila především možnosti internetu a zároveň zkušeností zaměstnanců společnosti CNC – MT s.r.o. S využitím označení předmětu podnikání CZ NACE 25620³ bylo zjištěno, že se v Pardubickém kraji, ve kterém společnost sídlí, nachází 239 podnikatelských subjektů s tímto předmětem podnikání a stejnou právní formou, tedy společnosti s ručením omezeným. Zjištěné údaje jsou zpracovány do grafu Obr. 9. Jedná se o skupiny větších či menších podniků. V současné

³ CZ NACE je klasifikace ekonomických činností dle Českého statistického úřadu. CZ NACE 25620 je ekonomická činnost obrábění.

chvíli mají jednotlivé podniky své specifické portfolio výrobků, zaměřují se na různorodou činnost a sortiment zákazníků, proto společnost doposud podstatně neohrožují.



Obr. 9: Firmy s CZ NACE 25620 a právní formou podnikání s.r.o. v Pardubickém kraji

Zdroj: Vlastní

Na základě výsledků je možné pozorovat, že největší četnost firem v Pardubickém kraji je v okrese Ústí nad Orlicí 37 %, na druhém místě je okres Pardubice s 27 %, následuje okres Chrudim s 20 % a okres Svitavy s 16 %, do kterého spadá i Moravská Třebová. I přes to, že je v okrese Svitavy nejmenší procentuální podíl firem podnikajících v oboru s CZ NACE 25620, je patrné, že co se týče kraje, je výskyt firem v tomto oboru vysoký. Nebyly zde zařazeny firmy s jinou právní formou podnikání, neboť podmínky těchto firem jsou rozdílné.

Konkurence v regionu

V regionu je mnoho malých i velkých firem, které se soustřeďují na obrábění kovů. Každá z těchto firem se specializuje na jiný druh výroby, ke které používají různorodé druhy strojů.

Mezi největší konkurenty by v případě poklesu kvality, potřebné technologie či nedostatečných výrobních kapacit patřili následující společnosti (Tab. 2):

Tab. 2: Konkurenční firmy

Název firmy	Datum zápisu do OR	Sídlo	ZK (v Kč)
PC s.r.o.	26.05.2000	Moravská Třebová	1 100 000
AL a.s.	28.12.1999	Lanškroun	1 000 000

Zdroj: Vlastní

PC s.r.o.

PC s.r.o. je švýcarská strojírenská firma se sídlem v Moravské Třebové. Těžiště práce spočívá ve vývoji a výrobě přesných a komplexních mechanických sestav systémů v malých a středních sériích. V současné chvíli firma zaměstnává 75 zaměstnanců.

AL a.s.

AL a.s. je ryze česká strojírenská firma sídlící v Lanškrouně. Těžiště práce této společnosti je nástrojářská výroba, lisování kovů, vstřikování kovů a montáže. Podnikatelskou strategií firmy je zajišťování komplexních služeb pro zákazníky, jež spočívají v přímé účasti a spolupráci na návrhu a konstrukci dílů a polotovarů, přes následnou konstrukci forem.

➤ Hrozba nově vstupujících firem

Zatížení trhu společnostmi, které se specializují na úpravu a obrábění kovů je natolik vysoké, že nově vstupující firma bez předem domluvené dlouholeté zakázky nemá sebemenší šanci. Počáteční kapitál, který by nově vstupující firma musela do svého podnikání v tomto odvětví vložit, je tak vysoký, že bez několikaletého kontraktu je její návratnost téměř nulová a znamená jistý zánik. Z tohoto důvodu je riziko vstupu nové firmy pro firmu CNC – MT s.r.o. minimální, neboť překážka vstupu v podobě kapitálové náročnosti je značná.

Velcí odběratelé neradi mění své stálé dodavatele a snaží se zachovat kontinuitu odběru, z důvodu velkého rizika přechodu k novému výrobcí a dlouhodobého budování vztahů mezi společnostmi. Přechod k novému výrobcí by znamenal náročný a zdoluhavý proces koordinace, který si mezi sebou musí firmy budovat a který si v daném odvětví většinou

nelze dovolit. Odběratelé ve strojírenském odvětví si hledají nové dodavatele pouze v případě, že z jejich strany několika násobně vzroste poptávka a současný dodavatel ji není schopen zabezpečit. Z toho vyplývá, že nově vstupující firmy by těžko získávaly výhodnou zakázku, která by umožnila uhradit vstupní kapitál vložený do vybudování firmy.

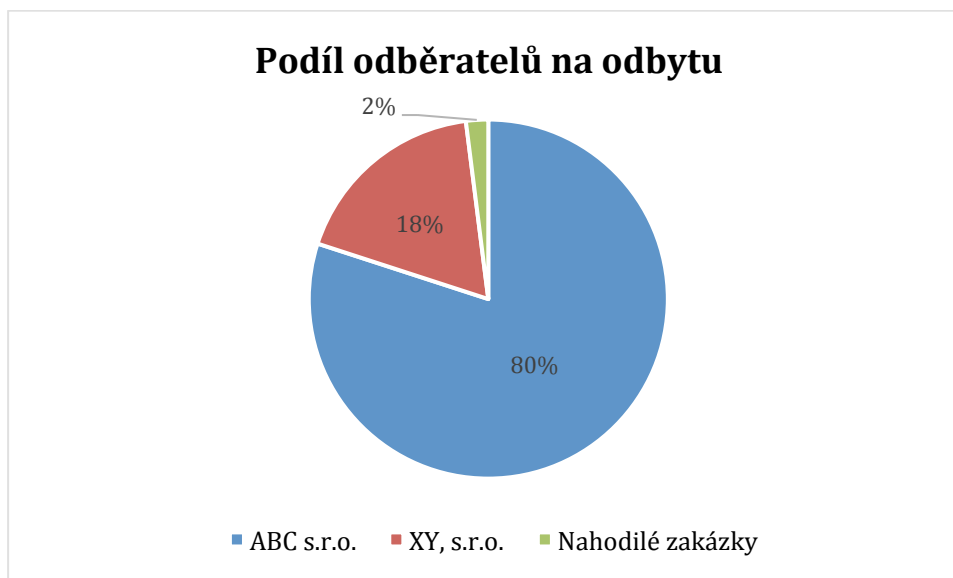
➤ **Vyjednávací vliv odběratelů**

V průběhu analýzy, tohoto na první pohled optimálního prostředí, autorka identifikovala závažnou slabinu společnosti, která spočívá v naprosté nepřipravenosti na možnou ztrátu byť jen jednoho z odběratelů.

Částečně se tato zjištěná slabina projevila před osmi měsíci, kdy společnost CNC - MT pocítila zavedení sankcí vůči Rusku, a to negativním dopadem na objem výroby a dodávek pro jednoho z jejich významných partnerů, který na tomto trhu obchoduje. Naštěstí byla situace přechodná, ovšem zde se ukázala neschopnost firmy rychle reagovat na snížení výroby, její případné nahrazení či doplnění. Vše je zapříčiněno zejména tím, že společnost není v tuto chvíli schopna, pokrýt svou kapacitou nové zakázky.

Společnost CNC - MT s.r.o. nemá díky specializaci na sériovou výrobu různorodé portfolio zákazníků a je tedy zaměřena na dva hlavní odběratele. Ve výjimečných případech může docházet i k menším nahodilým zakázkám. Prvním významným odběratelem je firma ABC s.r.o., která je mezinárodní společností zabývající se výrobou filtrací, řídicí a regulační techniky v oblasti mobilní a průmyslové hydrauliky. Skupina ABC s.r.o. je zastoupena výrobními společnostmi v Německu, Čechách, Indii a Číně. Předmětem podnikání druhého odběratele firmy XY, s.r.o. je CNC obrábění různých druhů dílů a výroba obráběcích nástrojů.

Vzhledem k tomu že firma má pouze dva odběratele, kdy z toho jeden z nich má 80% podíl na odbytu, je jeho vyjednávací vliv absolutní. Jediným kompenzačním činitelem jsou zde pevně stanovené ceny na dva roky dopředu, čímž je tak jeho vliv přesměrován směrem ke kvalitě. Tento odběratele nevyužívá své postavení ke spekulacím o cenách ale o kvalitě výroby. Důkazem toho je, že v průběhu osmileté spolupráce došlo po vzájemné dohodě ke snížení cen o pouhé 1,6 %.



Obr. 10: Podíl odběratelů na odbytu výroby

Zdroj: Vlastní

Obr. 10 ukazuje, že podíl odběratele ABC s.r.o. na odbytu je z 80 %, tudíž jeho vyjednávací síla vůči firmě CNC – MT je velká. Odběratel XY, s.r.o. má podíl na odbytu z 18 % a nahodilé zakázky pouhé 2 %, což je zanedbatelná část.

➤ **Vyjednávací vliv dodavatelů**

V současné době není vyjednávací vliv dodavatelů příliš vysoký, což je zapříčiněno především tím, že v posledních letech tento průmysl v ČR dosáhl velkého rozmachu a začalo vznikat velké množství firem zpracovávající hutní materiál převážně zaměřený na výrobu Automotive. Reakcí na vzniklou situaci byl prudký nárůst firem zabezpečujících výrobní společnosti.

Výsledkem toho je velká konkurence mezi firmami podporujícími a zásobujícími výrobní společnosti. Vyjednávací vliv je tak daleko více v rukou odběratelů těchto služeb než jejich dodavatelů. Dodavatelské společnosti bojují o každou firmu, kterou mohou zabezpečit a předbíhají se v „ukořistění“ jakékoliv společnosti, pro kterou by se mohli stát dodavateli. Hlavní vyjednávací silou je poměr ceny a služeb.

Autorka si pro podložení své teorie připravila následující dva příklady: Prvním z nich je zabezpečení podniku fluid managementem a druhým je zabezpečení procesním materiálem.

1. Fluid management

Firma CNC – MT s.r.o. vyhlásila výběrové řízení na dodavatele zabezpečujícího fluid management⁴ pro obráběcí stroje. Do konkurzu se přihlásilo 6 firem, z nichž byli vybrány 4, které se zúčastnili měsíčního zkušebnímu testu. Jednotlivé firmy nabídli odlišný poměr cen a služeb, blíže Tab. 3. Firmy mají různorodé zastoupení a odlišnou technologii výroby kapalin.

Tab. 3: Nabídka fluid managementu ve výběrovém řízení

		Firmy vybrané do konkurzu			
		Firma A	Firma B	Firma C	Firma D
Nabídka	Počáteční nabízená cena (Kč/l)	147 Kč	143 Kč	98 Kč	151 Kč
	Nabízené služby	Nadstandartní	Nadstandartní	Standartní	Standartní
	Konečná cena v rámci konkurenční soutěže (Kč/l)	150 Kč	140 Kč	98 Kč	150 Kč
	Atraktivita dodavatele pro CNC-MT s.r.o.	Velká	Velká	Nízká	Střední

Zdroj: Vlastní

Jak vyplývá z tabulky, firmy si navzájem konkurují mixem cen a poskytovaných služeb. Jelikož výběr společnosti je v tomto případě pevně v rukou odběratele, vzniká zde prostor k dalšímu vyjednávání a následné spekulaci o ceně či dodatkových službách. Konečný výběr dodavatele se v tomto případě neodvívá pouze od nejnižší ceny či nejvyššího počtu služeb, ale do hry vstupuje mnohem více faktorů, jako jsou např. kvalita, funkčnost a přístup k zákazníkovi. V tabulce je souhrn těchto vlastností označen pod jednotným názvem atraktivita dodavatele.

⁴ Fluid management – zabezpečení oblasti procesních kapalin, olejů a veškerých maziv

2. Zabezpečení procesním materiálem

V tomto směru je taktéž každý rok prováděno výběrové řízení, kdy je firmou CNC – MT vyčíslena přepokládána roční spotřeba procesního materiálu a poptána u různých dodavatelů. Zde je základním atributem cena/kg, rychlost dodání a možnost úpravy (chemické složení) procesního materiálu na míru zákazníkovi.

Společnosti prodávající procesní materiál jsou pouhými překupníky od firem vyrábějících procesní materiál, kterých není mnoho. Z tohoto důvodu může docházet k tomu, že všechny dodavatelské firmy mohou nakupovat od stejného výrobce za ceny, které jsou závislé na odebraném množství. Proto je pro dodavatele procesního materiálu výhodné z počátku prodávat materiál za nižší ceny, i za předpokladu nulového zisku. Nízkou cenou si dodavatel z počátku zajistí odběr většího množství materiálu od svých odběratelů a tím získá nižší cenu od výrobce. Následně pak může začít ceny navyšovat a zvýšit tím i ziskovost. I přes to je vyjednávací síla dodavatelů materiálu poměrně nízká a firma CNC – MT si může, v případě nezajištění stávajícím dodavatelem, vybrat dodavatele jiného.

➤ Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Na základě toho, že je výroba převážně zakázková dle zadané výkresové dokumentace, která je jasně stanovena, se substituty na trhu nevyskytují. Výrobky jsou specifické a tím pádem nezaměnitelné. Z toho vyplývá, že firma CNC – MT s.r.o. nepocítuje hrozbu substitučních výrobků nebo služeb.

5.1 Zhodnocení Porterovy analýzy konkurenčních sil

Výsledky Porterovy analýzy jsou zpracovány do Tab. 4, ve které jsou zobrazeny jednotlivé konkurenční síly, které na společnost působí. Jednotlivé síly jsou ohodnoceny na škále od slabý (nejnižší stupeň ohrožení) po silný (nejvyšší stupeň ohrožení). Síla ohrožení byla stanovena na základě zjištěných výsledků z provedené analýzy.

Tab. 4: Zhodnocení Porterovy analýzy

		Stupeň ohrožení				
		Slabý	Podprůměrný	Průměrný	Nadprůměrný	Silný
Konkurenční síly	Soupeření mezi existujícími konkurenty			X		
	Hrozba nových konkurentů	X				
	Vyjednávací síla odběratelů					X
	Vyjednávací síla dodavatelů		X			
	Hrozba substitutů	X				

Zdroj: Vlastní

5.2 Zhodnocení pozice firmy z pohledu ředitele

Dle názoru ředitele společnosti je firma CNC – MT s.r.o. konkurenceschopná, neboť vyrábí takové portfolio výrobků v takové přesnosti, což bylo ověřeno i u odběratelů, které je schopné vyrobit jen malé množství firem. Výhodu společnosti oproti konkurentům ředitel spatřuje zejména v ojedinělosti CNC soustruhů, kterými v okolí 30 – 40 km nedisponuje žádná firma, ani to však neznamená, že dílce které společnost vyrábí nelze vyrobit i na jiných zařízeních. Další výhodou je také vybavenost měřicí technikou. Zvýšení konkurenceschopnosti ředitel vidí v dostatečných peněžních prostředcích, neboť podnikání v tomto odvětví je jedno z nejvíce nákladných a dále v zajištění odborného a kvalifikovaného personálu, který je v současné době nedostatečný.

Silnými stránkami firmy CNC – MT s.r.o. jsou z pohledu ředitele: kvalita výroby, vybudované know-how a kultura podnikání (jednání). Naopak slabými stránkami jsou: roztržitost vedení – jednatel společnosti není přímo ve společnosti, nezáměr lidí pracovat – lidé nepracují pro firmu, ale pro peníze, absence certifikace ISO .

Navrhovaná doporučení pro konkurenční strategii

V této kapitole autorka uvádí možné kroky nejen ke zvýšení konkurenceschopnosti, ale také ke zlepšení a upevnění pozice na trhu a zvýšení své ziskovosti. Autorkou navrhované konkurenční strategie ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti jsou: nižší cena výrobků a diferenciací. Strategie nejsou doporučeny striktně dle teoretických pokladů, které tato práce uvádí, ale zejména na základě pozorování fungování společnosti. Navrhované postupy mohou být použity samostatně či v kombinaci.

1. Nižší cena výrobků

V nedávné době se společnost zúčastnila velice lukrativního výběrového řízení na výrobu dílců pro hydraulické systémy. Výběrové řízení vypadalo nadějně a společnost byla krok od získání strategické zakázky na 5 let. V poslední chvíli se však do výběrového řízení přihlásila rakouská společnost disponující takovým výrobním zařízením, které je schopné vyrobit za stejný čas a ve stejné kvalitě o 8x více výrobků než zařízení společnosti CNC – MT. Rakouská společnost tudíž nabídla takovou cenu za výrobek, které nemohla firma CNC – MT s.r.o. konkurovat, aniž by se dostala do ztráty.

Na základě těchto okolností by autorka společnosti doporučila jít cestou nižší ceny výrobků. Tato strategie je založena na investici do pokročilých technologií a zařízení, které umožní snížení výrobního času a zvýšení množství produkce, při zachování současných podmínek. Strategie nižší ceny výrobků by mohla společnosti přinést nárůst zisku a získání vyjednávací síly ve výběrových řízeních. Snížením výrobního času na jeden kus výrobku, společnost ušetří část peněžních prostředků, které můžou být následně použity ke snížení ceny výrobků, zvýšení zisku či ke kombinaci těchto možností.

Z ekonomického hlediska je strategie nižší ceny výrobků finančně náročná a riziková, neboť vyžaduje velký vstupní kapitál na nákup potřebného zařízení, které mají sice vysoký potenciál návratnosti vloženého kapitálu, avšak nesou i riziko neschopnosti (neúspěchu) zajištění dostatečných zakázek (myšleno objemem produkce). Nákup nových technologií by znamenal i vytvoření nových pracovních míst a investice do lidských zdrojů.

2. Diferenciace

Druhou možností je strategie diferenciace, kterou firma CNC – MT s.r.o. do jisté míry již aplikuje, i když nezáměrně. Tato aplikace spočívá v sériové výrobě (myšleno především lokálně), portfoliu výrobků, které nejsou na trhu běžně zastoupeny jinou firmou a několikaletém vývoji (vylepšování) výrobních technologií. Tyto oblasti diferenciace může společnost dále vyvíjet a zdokonalovat.

Vzhledem k tomu, že má společnost značné zkušenosti s výrobou leteckých součástí, měla by se více zaměřit na leteckou výrobu, ve které by mohla uplatnit již nasbírané zkušenosti a celou strategii diferenciace tak dokončit.

Jak tomu bylo i u předchozí strategie, je možnost diferenciace finančně náročná a riziková. Finanční prostředky by se museli vložit na obnovení potřebných certifikátů opravňujících výrobu leteckých součástí, dále na nákup či úprava technologií pro tuto výrobu a následně na případnou reklamu. Tato strategie nemusí být úspěšná, avšak mateřská společnost je přední vývojovou a výrobní společností působící v leteckém, automobilovém a strojírenském průmyslu. Tudiž je schopna zajistit výhodné zakázky, které by mohli znamenat úspěšnou implementaci této strategie.

Odvětví, ve kterém společnost podniká je bohužel, co se týče financí do výrobních zařízení a rizik s tím spojených náročné, proto každá zvolená strategie může přinést neúspěch. Návrhy, které autorka doporučuje, mohou společnosti zajistit zvýšení konkurenceschopnosti, lepšího postavení na trhu a zvýšení ziskovosti. Nyní však záleží na rozhodnutí vedení, zda si může takové kroky společnost dovolit.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala konkurenceschopností vybraného podniku. Vybraným podnikem byla společnost, ve které je autorka zaměstnána jako ekonom a jejíž konkurence a konkurenceschopnost byla blíže analyzována. Cílem teoreticko-metodologické části bylo vysvětlit podstatu a význam konkurence a konkurenceschopnosti. Dále definovat konkurenční strategie a metody analýzy podnikového prostředí. K dosažení stanovených cílů byla teoreticko-metodologická část rozčleněna do tří hlavních kapitol.

Praktická část měla blíže charakterizovat referenční podnik a odvětví, ve kterém podniká. Dále za pomoci strukturální analýzy konkurenčního prostředí provést průzkum prostředí tohoto podniku a zjistit tak úroveň konkurence a potenciální ziskovosti odvětví. Následně zhodnotit zjištěné výsledky analýzy a navrhnout případná řešení vč. stanovení vhodné konkurenční strategie pro vybraný podnik.

Autorka ve své práci provedla analýzu konkurenčního prostředí za pomoci Strukturální analýzy konkurenčního prostředí neboli Porterovy analýzy pěti sil. Provedená analýza měla identifikovat konkurenční síly působící v odvětví a ovlivňující činnost podniku.

První silou, která byla zkoumána, je *soupeření mezi existujícími firmami*, zde bylo zjištěno, že i přes to, že se firma CNC – MT s.r.o. nachází v lokalitě, kde je CNC obrábění majoritním artiklem a tudíž je zde i relativně vysoká konkurence, je schopna ji do jisté míry eliminovat. Vzhledem k velikosti a vytiženosti výrobní kapacity společnosti není možné, aby bylo pokryto velké množství požadavků, proto je zde možnost pro uplatnění ostatních firem se stejným či obdobným zaměřením. Samozřejmě je také důležité to, že se každá společnost specializuje na jiný druh výroby. Druhou silou je *Hrozba nově vstupujících firem*, u které bylo zjištěno, že počáteční kapitál a zatížení trhu společnostmi, jako je firma CNC – MT s.r.o. je natolik vysoký, že nově vstupující firma bez předem domluvené dlouholeté zakázky nemá sebemenší šanci. *Vyjednávací vliv odběratelů* je třetí silou, která na podnik působí a vzhledem k tomu že firma má pouze dva odběratele, kdy z toho jeden z nich má 80% podíl na odbytu, je jeho vyjednávací vliv absolutní. Naopak *vyjednávací vliv dodavatelů*, jež je čtvrtou silou ovlivňující podnik, není příliš vysoký, což je zapříčiněno především tím, že žádný z dodavatelů nemá monopol na technologie či

hutní materiál a společnost má možnost si vybírat a spekulovat s cenou směrem dolů. Poslední silou, která byla zkoumána, je *hrozba substitučních výrobků nebo služeb* a u té bylo zjištěno, že se na základě zakázkové výroby dle zadané výkresové dokumentace, která je jasně stanovena, substituty na trhu nevyskytují. Výrobky jsou specifické a tím pádem nezaměnitelné. Z toho vyplývá, že firma CNC – MT s.r.o. nepocítuje hrozbu substitučních výrobků nebo služeb.

Autorka dále provedla rozhovor s ředitelem firmy, kterému bylo položeno několik otázek z pohledu konkurenceschopnosti a postavení společnosti na trhu, a tím tak zjistila, jak je hodnocena společnost ze strany vedení.

Na základě provedené analýzy a získaných informací byly firmě doporučeny konkurenční strategie: nižší cena výrobků a diferenciací. Tyto strategie mohou společnosti napomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti, lepšího postavení na trhu a zvýšení ziskovosti. Tato práce by mohla být přínosem pro společnost CNC – MT s.r.o.

Seznam použité literatury

Monografie

FLIEß, S. *Dienstleistungs-management: Kundenintegration gestalten und steuern*. Wiesbaden: Gabler, 2009, s. 328. ISBN 978-3-8349-0024-1.

KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, str. 256. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, str. 792. ISBN 978-80-247-1359-5.

MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press, 2012, str. 231. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Z., et al. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011, str. 338. ISBN 978-80-7400-379-0.

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Knihovna světového managementu. Praha: Grada, 2005, str. 198. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [překl.] Karel Kvapil. Knihovna světového managementu. Praha: Victoria Publishing, 1994, str. 403. ISBN 80-856-0511-2.

PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. [překl.] Vladimír Irgl. Knihovna světového managementu. Praha: Victoria Publishing, 1993, str. 626. ISBN 80-856-0512-0.

PORTER, M. E. *On competition*. Updated and Expanded Edition. Boston: Harvard Business School Press, 2008, p. 544. ISBN 978-1-4221-2696-7.

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: C. H. Beck, 2006, str. 121. ISBN 80-7179-367-1.

VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kolektiv. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, str. 688. ISBN 978-80-247-4642-5.

Internetové zdroje

BRAIN TOOLS Group s.r.o. osobní a profesní diagnostika rozvoje. BrainTools. *Bawmanovy strategické hodiny*. [online]. 2014-2015. [vid. 1. dubna 2015]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/bowmanovy-strategicke-hodiny.htm>.

DMG MORI. *Products*. [online]. [vid. 15. dubna 2015]. Dostupné z: <http://en.dmgmori.com/products/lathes/automatic-lathes/sprint/sprint-42-linear>.

GARNER, R. Proquest. *"SWOT" Tactics: Basics for Strategic Planning*. [online]. 2005. [vid. 25. března 2015] Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/204183959/8E856262D7DF4528PQ/1?accountid=17116>.

MOSTÝN, M. Svaz průmyslu a dopravy ČR. *Rok 2015: Firmy s optimismem očekávají, že průmysl nabere sílu*. [online]. 13. leden 2015. [vid. 5. února 2015] Dostupné z: <http://www.spcr.cz/pro-media/tiskove-zpravy/7955-rok-2015-firmy-s-optimismem-oekavaji-e-prmysl-nabere-silu>.

POLÁŠEK, J. VOŠ, SOŠ a SOU Kopřivnice. *Podpora multimediální výuky*. [online]. 2011. [vid. 1. února 2015]. Dostupné z: http://moodle2.voskop.eu/download/teu/U31_Cislicove_rizene_stroje.pdf.

ZIKMUND, M. BUSINESSVIZE. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business*. [online]. strana naposledy edit. 6. ledna 2011, 18:11 [vid. 28. března 2015]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>.