VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU
DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE Bc. Roman Šikula
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2017

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	**Bc. Roman Šikula**
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	**doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.**
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj konkurenceschopnosti podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout opatření pro posílení konkurenceschopnosti strojírenského podniku. Primární důraz v řešení bude kladen na význam inovační aktivity a rozvoje tvorby hodnoty v rámci hodnotového řetězce.
Základní dílčí cíle práce:
• vymezení teoretických východisek vymezujících vztah konkurenceschopnosti, inovační aktivity a hodnotového řetězce pro potřeby strojírenského podniku,
• zhodnocení konkurenční pozice firmy, vymezení možného směru posílení konkurenceschopnosti ve vazbě na hodnotový řetězec,
• návrh konkrétních opatření pro rozvoj strategické konkurenceschopnosti, doporučení vymezující způsob realizace a vyhodnocení návrhu.

Základní literární prameny:

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení - teorie pro praxi. 1. vyd, Praha: C.H.Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KOTLER, P. Marketing. Management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 719 s. ISBN 80-24--0016-6.

ZICH, R. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D. ředitel	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou posílení konkurenceschopnosti strojírenského podniku sídlícího v Jihomoravském kraji, jehož předmětem podnikání je výroba a prodej elektromotorů, čerpadel, míchadel, generátorů a odvozených zařízení. Návrhy řešení jsou zaměřeny na rozšíření a zkvalitňování stávajících služeb společnosti s cílem rozvoje konkurenčních výhod a dále na rozšíření aktivit a působnosti společnosti, které povedou k získání nových zákazníků. Ze závěrů provedených analýz vychází definice budoucího směru vývoje podniku, jeho strategické cíle a konkrétní návrhy vedoucí k rozvoji konkurenční výhody a posílení celkové konkurenceschopnosti podniku.

Abstract

The thesis deals with the issue of strengthening the competitiveness of an engineering company based in the South Moravian Region, whose object of business is the manufacture and sale of electric motors, pumps, mixers, generators and derived devices. Proposed solutions are focused on the extension and improving of existing services with the aim of competitive advantages developing and also on the extension of activities and scope of company that will lead to the acquisition of new customers. Based on the conclusions of the analyzes is defined the future direction of the company, its strategic objectives and concrete proposals leading to the development of competitive advantages and strengthen the competitiveness of the company

Klíčová slova

konkurence, konkurenční výhoda, konkurenceschopnost, úspěchuschopnost, hodnotový řetězec, hodnota pro zákazníka

Key words

competitive, competitive advantage, competitiveness, success-ability, value chain, customer value

Bibliografická citace

ŠIKULA, R. *Rozvoj konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 106 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2017

.....

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat svému vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D. za odpovědné vedení diplomové práce, za odborné rady a cenné připomínky.

Obsah

ÚVOD **10**

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ **11**

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE **14**

1.1. Konkurenceschopnost 14
1.1.1. Úspěchuschopnost 14
1.2. Konkurenční strategie 15
1.3. Konkurenční výhoda 16
1.3.1. Konkurenční výhoda podle M. E. Portera 17
1.3.2. Portfolio konkurenčních výhod 18
1.3.3. Rozvoj konkurenční výhody 20
1.3.4. Hodnota pro zákazníka 22
1.4. Hodnotový řetězec 23
1.5. Inovace 25
1.5.1. Potřeba inovace 25
1.5.2. Proces inovace 25
1.5.3. Produktová inovace 26
1.5.4. Inovace životního cyklu produktu 27
1.6. Marketing 29
1.6.1. B-2-B 29
1.6.2. Marketingový koncept 30
1.6.3. Marketingová komunikace 31
1.6.4. Marketingový mix 32
1.6.5. Distribuční politika, distribuční cesty 32
1.7. Shrnutí teoretických poznatků 33

2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU **35**

2.1. Základní představení společnosti MEZ, a.s. 35
2.1.1. Charakteristika vnitřního prostředí firmy 36
2.1.2. Stručné zhodnocení finanční situace podniku 40
2.2. Analýza hodnotového řetězce 41
2.2.1. Charakteristika jednotlivých činností 41
2.2.2. Zhodnocení hodnoty pro zákazníka 48
2.3. Technologické zázemí a úroveň výzkumu a vývoje v podniku 49
2.4. Analýza marketingového mixu 52
2.5. Analýza obecného prostředí podniku (SLEPT) analýza 55
2.5.1. Sociální faktory 55
2.5.2. Legislativní faktory 56
2.5.3. Ekonomické faktory 56
2.5.4. Politické faktory 58

2.5.5. Technologické faktory ... 58
2.6. Zhodnocení konkurenční pozice společnosti ... 59
2.6.1. Vymezení konkurence ... 59
2.6.1. Vymezení zákazníků ... 70
2.6.1. Vymezení dodavatelů ... 71
2.6.2. Vymezení odvětví dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil ... 72
2.7. Souhrnné zhodnocení analyzované společnosti ... 75
2.7.1. Shrnutí interní analýzy společnosti ... 76
2.7.2. Shrnutí analýz vnějšího prostředí ... 77
2.7.3. SWOT analýza z pohledu konkurenceschopnosti ... 78

3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ ... 83

3.1. Základní vymezení cílů společnosti ... 83
3.1.1. Vize ... 83
3.1.2. Mise ... 84
3.1.3. Cíle společnosti ... 84
3.2. Rozvoj konkurenční výhody ... 85
3.2.1. Výrobková inovace ... 86
3.2.2. Rozšíření servisních služeb ... 88
3.2.3. Marketing společnosti ... 88
3.2.4. Snížení dodacích lhůt ... 89
3.2.5. Mírné snížení ceny ... 90
3.3. Zhodnocení návrhů ... 91
3.4. Harmonogram realizace návrhů a vyčíslení nákladů na realizaci ... 93
3.4.1. Realizace návrhu „Výrobková inovace“ ... 93
3.4.2. Realizace návrhu „Rozšíření servisních služeb“ ... 94
3.4.3. Realizace návrhu „Marketing společnosti“ ... 95
3.4.4. Realizace návrhu „Snížení dodacích lhůt“ ... 97
3.4.5. Realizace návrhu „Mírné snížení ceny“ ... 98
3.4.6. Souhrnný harmonogram realizace návrhů a vyčíslení nákladů na realizaci 100

ZÁVĚR ... 101

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... 103

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ ... 105

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá řešením problematiky konkurenceschopnosti podniku a jejímu zvyšování ve strojírenské společnosti MEZ, a.s.

Společnost MEZ, a.s. je tradiční český výrobce čerpadel a míchadel, která slouží zejména v zemědělství a jako technologie bioplynových stanic. Dalším sortimentem je výroba elektromotorů, generátorů a výtahových motorů. Společnost se nachází v obci Nedvědice, vzdálené asi 40 km severozápadně od Brna.

Aktuální pozice společnosti mezi tuzemskými konkurenty je poměrně stabilní. Srovnávání se zahraničními konkurenty je obtížnější, svou velikostí mnohonásobně společnost převyšují. I přes stabilní pozici v tuzemsku je třeba zvyšovat svou konkurenceschopnost a dbát na udržení svých konkurenčních výhod. To platí i na zahraničních trzích, kdy se zvyšováním konkurenceschopnosti podniku můžeme přiblížit úrovni zahraničních konkurentů.

Abychom byli schopni dosáhnout výše zmíněných záměrů, je třeba určit, jakým směrem se společnost bude ubírat, čeho chce v budoucnu dosáhnout a jakým způsobem toho dosáhne. K těmto účelům nám poslouží jasně definovaná vize a mise podniku, strategické cíle a nástroje k jejich dosažení.

K dosažení stanovených cílů bude nezbytné provedení analýz, které nám poslouží k sestavení souhrnné SWOT analýzy, jež nám identifikuje naše silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby. Z těchto informací budeme vycházet v návrhové části, kde určíme konkrétní možnosti zvýšení konkurenceschopnosti podniku, potřebný čas k jejich realizaci a vyčíslení nákladů s realizací spojených.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Vymezení problému

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení současné pozice firmy MEZ, a.s. a hodnocení její konkurenceschopnosti v daném oboru. Firma se věnuje výrobě míchadel a čerpadel, která nachází široké uplatnění v zemědělství a průmyslu. Společnost MEZ, a.s. v minulých letech vyráběla výrobek, o který byl na trhu veliký zájem, ale nyní firma zaznamenává pokles prodejů z důvodu vyčerpání technických možností daných výrobků. Tento pokles má za následek stagnaci tržního podílu nejen v České republice, ale také v zemích západní Evropy. Stěžejní výrobky, které firma vyrábí, jsou specifické pro zařízení bioplynových stanic. Pokud chce firma pokles prodejů omezit, příp. zastavit, musí vytvořit návrhy a opatření, která povedou k posílení společnosti.

Cíl práce

Cílem diplomové práce je navrhnout opatření pro posílení konkurenceschopnosti společnosti zabývající se výrobou strojního vybavení a technologií do zemědělství. Primární důraz v řešení bude kladen na význam inovační aktivity a rozvoje tvorby hodnoty v rámci hodnotového řetězce. Očekávaným přínosem je návrh k získání konkurenčních výhod, případně upevnění pozice stávajících konkurenčních výhod, což přispěje k celkovému zlepšení pozice společnosti na trhu.

Dílčím cílem práce je vymezení teoretických východisek charakterizujících vztah konkurenceschopnosti, inovační aktivity a hodnotového řetězce pro potřeby daného podniku. Dále pak zhodnocení konkurenční pozice firmy, vymezení možného směru posílení konkurenceschopnosti ve vazbě na hodnotový řetězec a současně také návrh konkrétních opatření pro rozvoj strategické konkurenceschopnosti, doporučení vymezující způsob realizace a závěrečné vyhodnocení návrhu.

Metody a postupy zpracování

Teoretické poznatky potřebné pro zpracování diplomové práce byly získány studiem odborné literatury. Tyto získané poznatky jsou zpracovány v teoretické části diplomové práce.

Na teoretickou část diplomové práce navazuje představení společnosti a charakteristika vnitřního prostředí podniku, která využívá struktury analýzy 7 S. Tato charakteristika vnitřního prostředí podniku nám poslouží k identifikaci silných a slabých stránek společnosti, které pak za pomocí metody SAP shrneme jako podklad pro SWOT analýzu. Následně se budeme věnovat analýze hodnotového řetězce, abychom odhalili hodnotu pro zákazníka, která vyplývá z jednotlivých činností podniku. Pro analýzu marketingového mixu bude využita metoda 4P a k analyzování obecného prostředí společnosti z pohledu legislativního, politického, ekonomického, ekologického, právního a technologického metoda SLEPT. Ke zhodnocení konkurenční pozice firmy je mj. použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Výsledky jednotlivých analýz vnějšího prostředí společnosti jsou za pomocí metody ETOP opět využity jako podklad pro SWOT analýzu, která bude v závěru analytické části. Výsledky z použitých analýz jsou využity pro vypracování vlastních návrhů v návrhové části, které mají za cíl posílit konkurenceschopnost podniku. Použité analýzy:

- Analýza 7S faktorů – model firmy Mc Kinsey je analytická technika, mezi jejichž hlavní faktory úspěchu patří strategie, struktura firmy, spolupracovníci a jejich schopnosti, styl řízení firmy, systémy a postupy ve firmě, sdílené hodnoty (kultura) firmy. (1, s. 12)
- Hodnotový řetězec – rozděluje podnik do jeho devíti významných a důležitých činností, které zajišťují a vytváří hodnotu pro zákazníka. Dané činnosti musí podnik dělat levněji a lépe než konkurence.
- 4P – jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných připravený k tomu, aby výrobní program firmy byl co nejblíže potřebám a přáním cílového trhu. (2, s. 146)
- SLEPT analýza – analýza obecného prostředí společnosti z pohledu legislativního, politického, ekonomického, ekologického, právního a technologického

- SWOT analýza – kompletní zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů firmy, definování silných a slabých stránek firmy (její vnitřní faktory), příležitostí a hrozeb (vnější faktory firmy).

Všechny informace a zdrojová data jsou získány na základě osobních zkušeností a spolupráce s obchodní společností MEZ, a.s.

Po provedení analýz následuje návrhová část, ve které je navrhnuto konkrétní opatření k posílení konkurenceschopnosti podniku na trhu.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První část diplomové práce je věnována problematice z teoretického hlediska. Teoretická část obsahuje základní pojmy, jako je např. konkurenceschopnost, konkurenční strategie, konkurenční výhoda, hodnotový řetězec, marketing, inovace. Tato část je čerpána z odborné literatury, se kterou jsem se při studiu dané problematiky seznámil.

1.1. Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost může být chápána jako vlastnost společnosti, která pomáhá v konkurenčním prostředí dosahovat firmě úspěchu. Konkurenceschopnost představuje způsob, jakým se firma hodlá prosadit mezi ostatními firmami na trhu. Jde vlastně o spojení chování firmy na trhu a jejího portfolia, což by společně mělo vést k dosažení úspěchu.

Konkurenceschopnost můžeme odlišit ve třech úrovních:

a) Konfrontační úroveň – jedná se o dosahování cílů omezujících konkurenci
b) Seberealizační úroveň – jde o dosahování vlastních cílů omezující konkurenty
c) Kvalifikační úroveň – znázorňuje vytvoření nutného základu, který umožňuje firmě zapojit se do konkurence. (3, s. 86)

1.1.1. Úspěchuschopnost

„Strategii úspěchuschopnosti je tak možné definovat jako strategii vedoucí k dosažení úspěchu, která zohledňuje právě konkurenceschopnost, cíle, konkurenční prostředí a rozvoj firmy… Organizace je úspěchuschopná jen tehdy, je-li schopna za daných podmínek naplnit stanovené cíle na požadované, případně za daných podmínek maximálně možné úrovni.“ (3, s. 17)

Úspěchuschopnost řeší problematiku, jakým způsobem sladit strategický přístup, konkurenční prostor, schopnost organizace, aby bylo dosaženo stanoveného cíle. Jde tedy o strategii, která pomáhá k dosažení úspěchu s ohledem na konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, cíle a v neposlední řadě s ohledem na rozvoj obchodní společnosti.

1.2. Konkurenční strategie

Firma, která chce být na trhu úspěšná, musí být jednoznačně v něčem lepší než ostatní. Zákazník tedy musí mít názor, příp. zkušenost, že jeho potřeba je naší firmou uspokojována lépe, než jinou konkurenční firmou. Je tedy důležité, aby si firma svého okolí všímala a svoje výhody dále rozvíjela ve svůj prospěch v konkurenční strategii. Ze svých slabých stránek se musí naopak poučit a v budoucnu je co nejvíce eliminovat nápravným opatřením, příp. nedopustit, aby k nežádoucím činnostem vůbec docházelo.

„*Vycházíme-li ze základní myšlenky konkurenční strategie, kdy rozhodující v konkurenčním boji je minimalizace nákladů a zvyšování diferenciace produktu, opět docházíme k požadavkům společného vlivu na snížení nákladů a zvyšování dodavatelského servisu podle požadavků zákazníků,…“* (4, s. 25)

Podle Philipa Kotlera je lepší změna v celé konkurenční strategii než chvilkové snižování nákladů, neboť období krize nemusí znamenat pouze útlum a zhoršení situace firmy, ale pro některé to může znamenat období velkých příležitostí ke zvýšení tržního podílu. Je potřeba zjistit, co se děje u konkurentů v době, kdy se ekonomice nedaří.

U konkurence může jít např. o klesající finanční situaci, růst nákladů, zvyšování půjček, propouštění zaměstnanců a tím dochází ke zvyšování nezaměstnanosti… V případě, že bude mít naše firma dostatečné finanční prostředky, může této situace využít ve svůj prospěch, např. tím, že přijme mnohem lépe kvalifikované pracovníky a ve většině případů i za menší mzdy. Bude-li mít konkurenční firma velké existenční problémy, může nastat možnost jejího odkupu, a tedy zničení konkurence.

„Jakmile firma identifikuje a zhodnotí své hlavní konkurenty, musí vytvořit takové konkurenční strategie, které ji umožní co nejlépe umístit její produkt proti nabídce jiných firem.“ (5, s. 578) Je důležité, aby firma své konkurenty identifikovala a zhodnotila, neboť nelze použít stejný druh konkurenční strategie na všechny firmy. Volba konkurenční strategie může mít různou podobu a výběr té správné strategie je ovlivněn celou řadou faktorů, mezi které patří např.: velikost firmy, oblast, ve které firma působí, charakter cílového produktu, nabízené produkty (služby),…

Než se rozhodneme pro správnou volbu strategie, měli bychom si dle P. Kotlera položit několik otázek:

- Má naše společnost někde nějaké rezervy? Pokud ano, musíme se jich zbavit.
- Existují nějaké tržní segmenty, které již nepřinášejí zisk? Pokud ano, musíme naše peníze přesunout do výnosnějších.
- Nabízí naše společnost na trhu některé výrobky či služby, které jsou proděléčné? Pokud ano, investujme prostředky do výrobků a služeb, které nám přináší zisk, nabízí větší možnosti.
- Věnujeme-li se některým zákazníkům, přicházíme o peníze? Pokud ano, přestaňme se jim věnovat, ať jdou ke konkurenci a zatěžují je, nikoliv nás.

Odpovědi na tyto otázky by nám měly pomoci pochopit, co bychom měli dělat, abychom se nestali obětí krize. Hlavním cílem totiž není dosažení krátkodobých cílů, ale důležité je udržet růst přinášející zisk při plné odpovědnosti za přírodní zdroje, morální hodnoty a to ve prospěch společnosti. (6, s. 15)

1.3. Konkurenční výhoda

Spojením konkurenceschopnosti a konkurenční výhody se zabývá mnoho autorů. Konkurenční výhoda obchodní společnosti může být chápána jako schopnost poskytnout zákazníkovi větší hodnotu než jeho konkurenti. Ovšem to neznamená, že zákazníci budou

ochotni za určitou konkurenční výhodu zaplatit, neboť to, co považuje podnik za svoji konkurenční výhodu, nemusí považovat za výhodu konečný zákazník. Jde především o to, že zákazník danou výhodu nebude chtít využívat, neboť pro něj nebude důležitá, nebo pro něj bude finančně nedostupná. To tedy znamená, že o tom, jak velká a důležitá je daná konkurenční výhoda nerozhoduje firma, ale samotný trh. Jde tedy spíše o důvod zákazníka, který se rozhodne nakoupit u nás, a ne u naší konkurence. (3, s. 103)

„Zákazník hodnotí, co mu daná výhoda nebo soubor výhod přináší. Jakou hodnotu vlastně platí. Jakou potřebu uspokojuje koupí nového produktu. Tento faktor rozhoduje do značné míry o výši ceny, jakou může společnost požadovat. Je-li vnímaná hodnota vysoká, může být stejně vysoká cena, a to bez ohledu na fakt, že konkurence je levnější.“ (3, s. 103)

Je důležité si získanou konkurenční výhodu dlouhodobě udržet a potřebám zákazníků vyhovět. K tomu, abychom získali dané potřeby zákazníků, nám může nejlépe pomoci dobrý marketing. Vzhledem k tomu kde žijeme a jak je velká konkurence, je hodně důležité se zaměřit na potřeby zákazníků, neboť v dnešní době je velmi snadná dostupnost veškerých produktů, které mohou být vyrobeny kdekoliv a ke konečnému zákazníkovi doručeny odkudkoliv.

Konkurenční výhodu je třeba nejen dlouhodobě udržet, ale musí mít také určitá kritéria, neboť potřeby zákazníků se mění a s tím je nutné počítat. Obchodní společnost tedy musí myslet také na to, že bude potřeba provádět určité změny a inovace na svém produktu, které by měly podniku pomoci získanou konkurenční výhodu dlouhodobě udržet.

Vybudovat, získat a udržet si konkurenční výhodu je v dnešní době těžké a je tedy potřeba, aby se firma věnovala nejen zákazníkům, ale také svým vnitřním schopnostem, které je třeba také neustále zlepšovat, zdokonalovat (např. získáním nových dodavatelů, výběrem nových zaměstnanců,…).

1.3.1. Konkurenční výhoda podle M. E. Portera

Konkurenční výhoda je podstatou každé firemní strategie. Každá firma si vybírá svůj typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat a s kterou bude existovat na trhu.

M. E. Porter uvádí, že existují dvě základní konkurenční výhody, pomocí kterých může firma soutěžit s ostatními na trhu. Jde o konkurenční výhodu, která spočívá v **nízkých nákladech**, nebo v **diferenciaci** (odlišnosti). Tyto hlavní konkurenční výhody, díky kterým může firma na trhu v daném odvětví získat nadprůměrnou výkonnost, vedou k několika možným strategiím a to:

- *„strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech (cost leadership strategy),*
- *strategii diferenciace, strategii odlišnosti (differentiation strategy),*
- *fokus strategii, strategii cílené diferenciace (focus strategy).“* (7, s. 41)

Výsledkem strategie nízkých nákladů je vedoucí pozice v nákladech, které mají za výsledek nízké ceny. Výsledkem strategie diferenciace je schopnost přizpůsobit se požadavkům trhu a přesvědčit odběratele na nejvyšší jakost, kvalitu, image výrobku a neustálou inovaci výrobku.

Strategie nízkých nákladů nebo diferenciace slouží k orientaci v daném odvětví, příp. v odvětví zaměřeném na konkrétní segment. Je problematické uplatňovat obě dvě strategie současně a v praxi většinou dochází ke střídání vedoucí pozice v nákladech a v diferenciaci. Je třeba myslet na to, že při každé konkurenční výhodě dochází k rozvoji u konkurence, která se snaží získat konkurenční výhodu. (4, s. 153-154)

1.3.2. Portfolio konkurenčních výhod

Od firem, které mají vedoucí pozici na trhu a požadují za svoje výrobky vysokou cenu, očekávají zákazníci produkty, které budou nějakým způsobem specifické. Pro zákazníky jsou důležité faktory, podle kterých zákazník diferenciaci pozná. Může se jednat o poskytované služby, technologie rozvoje, způsoby chování, cenovou výhodu. Každé portfolio konkurenčních výhod musí odpovídat konkurenčnímu charakteru.

Portfolio konkurenčních výhod je rozdělováno podle Roberta Zicha do třech typů výhod:

- ryze-konkurenční
- semi-konkurenční
- pseudo-konkurenční

Rozdělení konkurenčních výhod se odvíjí od toho, jakým způsobem jsou vytvářeny, získány, rozvíjeny a udržovány v konkurenčním prostředí. (3, s. 94-95)

Ryze-konkurenční výhody

Ryze-konkurenční výhody jsou založeny na poznání zdrojů, které má firma k dispozici. Jedná se o jakýkoliv vstup, se kterým firma pracuje a stejně tak způsob, jakým firma pracuje. Základem jsou jednotlivé zdroje, případně jejich mix. K jednotlivým zdrojům patří hmotné zdroje (finanční, fyzické, technické, organizační), nehmotné zdroje (technologické, inovační, reputační kapitál, informační zdroje, softwarové zdroje), lidské zdroje (znalosti, schopnosti, dovednosti, motivace, struktura zaměstnanců a zkušenosti) a schopnosti, které představují užívané metody a přístupy v jednotlivých úsecích firmy. Tyto schopnosti je firma schopna sama rozvíjet. (3, s. 96-97)

Semi-konkurenční výhody

Semi-konkurenční výhody můžeme rozčlenit do dvou základních skupin, a to na výhody akceptovatelné a na neidentifikované. K akceptovatelným výhodám patří vládní pomoc, přirozený monopol, spolupráce se silným partnerem, náhodný úspěch. Tyto výhody můžou firmě přinést značný úspěch, i když nemusí rozvíjet konkurenceschopnost firmy. Výhody vládní pomoci můžou nějakým způsobem omezovat konkurenci, nebo se jí můžou do značné míry vyhnout. V současné době jsou zajímavé evropské fondy, které se snaží využívat většina organizací. Bohužel ve skutečnosti tuto pomoc nedokážou, nebo nechtějí, využít pro svůj rozvoj. Neidentifikované výhody jsou vlastně výhody, které nelze jasně klasifikovat a objektivně identifikovat v dané situaci, i když vedly k úspěchu. Přesto mají neidentifikované výhody svůj význam a je třeba, aby si firma uvědomila, co je jejich úspěchem. (3, s. 97)

Pseudo-konkurenční výhody

Pseudo-konkurenční výhody představují nejproblematičtější oblast a jsou dvojího typu – výhody plynoucí z nerespektování etických (právních) norem a výhody nelegální.

Porušení těchto výhod může firmě přinést úspěch. Přestože, tento přístup není obecně přijatelný, mnoho firem jej využívá. Přestože tyto výhody jako firma nechceme využívat, měli bychom je znát a vědět o nich. Ovšem je třeba myslet na to, že ačkoliv všeobecně takové chování považujeme za neetické či nelegální, může toto chování být v jiném prostředí, kde jsou jiné kulturní rozdíly, případně odlišné právní předpisy, plně akceptovatelné, či dokonce vyžadované. (3, s. 98)

1.3.3. Rozvoj konkurenční výhody

K dosažení konkurenčního úspěchu mohou přispět všechny výše uvedené konkurenční výhody, ale další rozvoj konkurenceschopnosti je založen na odlišnosti.

Ovšem ne všechny výhody jsou pro firmu významné a výhodné, neboť pokud nejsou při samotném rozvoji konkurenceschopnosti správně a jasně definovány priority, je velikou pravděpodobností, že společnost bude ztrácet nejen čas, ale také své finanční prostředky rozvojem něčeho, co nebude pro společnost přínosné. Je tedy vhodné si před samotným rozvojem sestavit profil úspěchushopnosti, který vymezuje konkurenční výhody společnosti podle významu.

Před samotným rozvojem je důležité zhodnotit především zdroje, které chce daná firma pro rozvoj konkurenčních výhod využít. Nejjednodušší je provést sebehodnocení a uvědomění si, jakým způsobem je možné zdroje, které má firma k dispozici, využít. Při sebehodnocení nastává problém v tom, že málokdy jsme schopni zabránit subjektivnímu pohledu, a tudíž neprovádíme sebehodnocení objektivně. Bohužel ani pohled zcela externího analytika není v daném řešení jednoduchý, neboť i jeho pohled na dané hodnocení může být subjektivní, případně může mít tendenci formulovat obecné závěry. Cílem analýzy je třeba najít to nejdůležitější, co firmě pomůže v úspěchuschopnosti.

Je důležité nadefinovat co nejlepší profil úspěchuschopnosti, který bude vyplývat z podmínek na trhu, z požadavků zákazníků, ze schopností konkurence apod. (3, s. 96-103)

Rozvoj konkurenční výhody je stále náročnější, neboť zákazníci mají rostoucí nároky a firmy se neustále snaží přicházet s novinkami, které vzbuzují touhu po lepších

produktech. Rozvoj konkurenční výhody je složitý, protože je odlišná podstata rozvoje typů výhod, kdy se můžeme zaměřit na odlišné zdroje nebo přístup managementu.

Mezi rozvoj konkurenční výhody musíme také přiřadit hodnotový řetěz, který zahrnuje devět základních činností podniku, které mají vliv na udržení konkurence. Základní činnosti hodnotového řetězce nám znázorňují chování jednotlivých nákladů spojených s výrobou, s distribucí, s prodejem, s dopravou a s kompletním uvedením výrobku na trh. Při sledování hodnotového řetězce poznáváme existující potenciální zdroje diferenciace a zjišťujeme, které činnosti můžeme dělat levněji a lépe než konkurence.

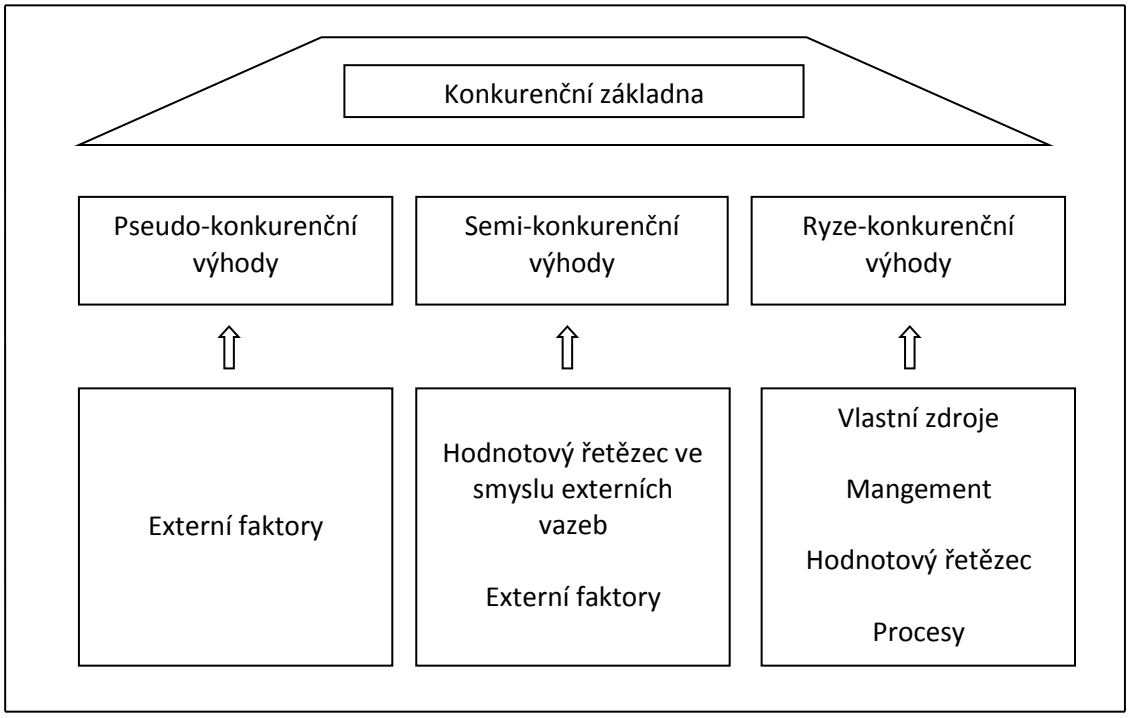
K základním činnostem hodnotového řetězce patří: (8, s. 113-114)

- infrastruktura podniku,
- řízení lidských zdrojů,
- technologický vývoj,
- získávání vstupů,
- vstupní logistika,
- výroba,
- výstupní logistika,
- marketing a prodej,
- služby.

Je třeba si uvědomit, že rozvoj ryze-konkurenční je postaven na interní orientaci a interních faktorech. Sem můžeme zařadit rozvoj manažerských kompetencí, který je velmi důležitý a potřebný pro interní rozvoj.

Rozvoj pseudo-konkurenčních výhod je postaven na externí orientaci, která se speciálně zaměřuje na problematické oblasti práva a etiky. Tuto konkurenční výhodu je složitější zahrnout do strategie hlavně pro firmy, které využívají neetické a protiprávní jednání, neboť nemají potřebu něco takového zavádět.

Semi-konkurenční výhody jsou založeny převážně na externích vazbách a faktorech, které vyžadují jasné vymezení strategie s návazností na externí faktory. (3, s. 104-105)



Obrázek 1- Zaměření firem při rozvoji konkurenčních výhod (Zdroj: (3, s. 105))

1.3.4. Hodnota pro zákazníka

Při tvoření profilu úspěchuschopnosti je důležité se zaměřit nejen na oblasti, ve kterých je úroveň firmy nedostatečná, ale je třeba také věnovat pozornost oblastem, ve kterých firma nabízí příliš mnoho. Jedná se o oblasti, které několikanásobně převyšují požadavky zákazníka a úroveň konkurence. Je třeba si uvědomit, zda zákazník vůbec takové hodnoty potřebuje, smysluplně využije a zda vůbec bude ochoten do takových hodnot investovat. Zákazník sice může být z těchto hodnot nadšený, ale to ještě neznamená, že do nich bude investovat a bude ochoten zaplatit poměrně vysokou cenu za něco, co pro něho není až taková priorita. Taková konkurenční výhoda není vlastně ani výhodou, protože pro zákazníka nevytváří hodnotu a tudíž firma neposiluje svoji pozici na trhu. O úrovni a významu konkurenční výhody tedy rozhoduje samotný trh.

Sám zákazník hodnotí, co mu daná výhoda přináší, jakou potřebu koupí daného produktu uspokojí a jakou hodnotu za to platí. Je-li tato hodnota pro zákazníka vysoká, může mít i firma vysokou cenu, bez ohledu na to, že konkurence může být levnější. Je třeba ale

konkurenci nepodceňovat, neboť konkurence má schopnost reagovat na jakoukoli výhodu. K dispozici má dvě alternativy – imitační (nejedná se jen o napodobování, ale jde o schopnost přijít na trh se srovnatelným řešením) a substituční (schopnost nabídnout zákazníkovi zcela něco jiného, co mu vynahradí přednosti konkurenčního produktu). (3, s. 103)

Hodnota pro zákazníka B-2-B trhu, který má svoje specifika, je rozdílná a je tedy třeba zohlednit jak charakteristiku samotného výrobku, tak jeho nabídku na trzích B-2-B. Na těchto trzích se setkáváme s přizpůsobením produktu požadavkům zákazníka, kdy fyzické výrobky bývají často doplňovány o různé služby pro zákazníky, příp. jsou doplněny další související výrobky, které doplňují základní nabízený produkt. Zpravidla se jedná o nabídku zákaznického servisu, finanční služby, instalaci produktu, zaškolení potřebné obsluhy, zajištění logistické služby, různá poradenství související s produktem. Je velmi důležité mít individuální přístup pro potřeby každého zákazníka a je velmi důležitá vzájemná komunikace mezi firmou (dodavatelem) a zákazníkem (odběratelem). (8, s. 23)

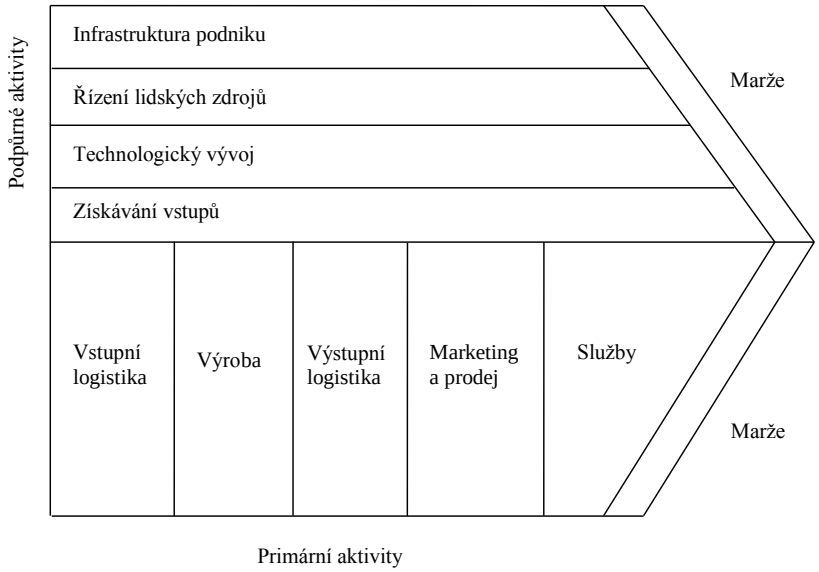
1.4. Hodnotový řetězec

„Hodnotový řetězec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující potenciální zdroje diferenciace. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než konkurenti.“ (10, s. 626)

Strategické řízení podniku zachycuje nejen výrobní faktory, které musí mít firma k dispozici, aby mohla vůbec vyrábět (půda, práce, kapitál,…), ale také ostatní firemní aktivity, např. marketing, podpora prodeje, výroba,… Při případném odhalení neefektivního využití těchto výrobních faktorů a aktivit je důležité provést analýzu těchto faktorů a aktivit. K tomuto analyzování je používán hodnotový řetězec, který rozděluje jednotlivé firemní aktivity a umožňuje tak odhalit možnosti i slabá místa.

Hodnotový řetězec identifikuje strategické a významné aktivity, které se dělí na dvě základní skupiny:

- primární aktivity (týkající se přímo fyzické výroby, prodeje, dopravy výrobků – vstupní logistika, operace, výstupní logistika, marketing a prodej, služby)
- podpůrné aktivity (týkající se podpory primárních aktivit – opatřování, technický rozvoj, řízení lidských zdrojů, infrastruktura firmy) (10, s. 113-114)



Obrázek 2 - Hodnotový řetězec (Zdroj: vlastní zpracování dle (10, s. 113)

Hodnotový řetězec je část celkového hodnotového systému, který přispívá k vytvoření užitné hodnoty pro konečného zákazníka.

Hodnotový řetěz je provázán s konkurenční výhodou podle M. E. Portera, neboť podle něj existují dvě základní konkurenční výhody a to výhoda, která spočívá v nízkých nákladech, na které se zaměřuje také hodnotový řetězec, a v diferenciaci (odlišnosti). Podle M. E. Portera jsou nízké náklady a diferenciace hlavními konkurenčními výhodami, díky kterým firma může získat nadprůměrnou výkonnost a vedoucí postavení na trhu.

Výsledkem konkurenční výhody v diferenciaci je zaměření na požadavky trhu a přesvědčení zákazníků (odběratelů) o vysoké jakosti, image, inovaci.

Výsledkem konkurenční výhody v nízkých nákladech je vedoucí postavení v nízkých cenách.

1.5. Inovace

Inovace má zabezpečit a uspokojit potřeby uživatele a jedná se o obnovu, či rozšíření výrobků a služeb, vytvoření nových metod výroby a nových funkcí výrobků. Inovace je proces, který začíná nápadem, pokračuje vývojem a na závěr dochází k realizaci. Inovaci lze použít jako podnikatelský nástroj pro zvýšení konkurenceschopnosti a udržení místa na trhu. Na inovaci můžeme pohlížet z hlediska ekonomického (změna ve struktuře – růstu podnikatelské jednotky) a podnikatelského (reakce na vznik podnikatelských příležitostí).

1.5.1. Potřeba inovace

I když se firmě daří dobře a vypadá, že je vše v pořádku, můžeme si všimnout, že zákazníci, konkurenti i dodavatelé procházejí poměrně intenzivními změnami. Konkurence si začíná nechávat vyrábět výrobky v Číně za mnohem nižší náklady, případně se může naopak čínská konkurence objevovat na našem trhu. Může se také stát, že konkurence vyrábí zajímavé nové produkty s velkými a znatelnými změnami technologie. Nejen tyto skutečnosti můžou být pro společnost znepokojující, neboť pokud naše společnost nepodnikne nějaký inovační proces, může to být pro naši společnost ohrožující.

„Masahiro Fujita, prezident Systém Technologies Laboratories společnosti Sony, řekl: „Rizika neinovováním jsou větší než rizika spojená s inovacemi.““ (6, s. 92-93)

1.5.2. Proces inovace

Každý vývoj nového produktu potřebuje, aby lidé ve společnosti zastávali odlišné role, neboť každý jedinec má různé schopnosti a dovednosti. Profesor Fernard Trias de Bas společně s Philipem Kotlerem a Miltonem Kotlerem stanovili šest rolí, které lidé, podílející se na vývoji výrobku, musejí zastat, aby byli schopni řídit inovační proces.

„Mezi těchto šest rolí patří:

1. *Aktivátor – Activator*
2. *Vyhledávač – Browser*
3. *Tvůrce – Creator*
4. *Vývojář – Developer*
5. *Vykonavatel – Executor*
6. *Facilitátor – Faciliator“* (6, s. 116)

Aktivátor se zabývá změnami, vyhledávač vyhledává zajímavé příležitosti a získává informace od ostatních. Následně tvůrci vytváří a testují promyšlený koncept. Jsou-li výsledky tvůrců kladné, předávají se vývojářům, kteří vytvoří a otestují první prototyp. Pokud jsou tyto výsledky pozitivní, stanoví výrobní metody. Jakmile je výrobek vyroben a dostatečně otestován, tak je předán vykonavatelům, kteří mají za úkol výrobek uvést na trh. Facilitátor celou skupinu rolí uzavírá. Jedná se o osobu, která veškeré práce sponzoruje a na celý proces dohlíží. (6, s. 116-117)

1.5.3. Produktová inovace

Inovace jsou důležité pro všechny firmy a organizace, které mají za cíl zvyšování své výkonnosti na trhu a zvyšování svého růstu. Mají několik forem, ke kterým patří např. zavedení nového zboží, nové služby, příp. vymyšlený nový podnikatelský design. Firmy zavádí inovace z několika důvodů:

- nasycenost trhu,
- obnovení ziskovosti produktu
- ekologické důvody

Vlivem rostoucí konkurence představují produktové inovace jeden s nejdůležitějších nástrojů v konkurenceschopnosti. Inovovaný produkt přináší zákazníkům pozitivní změnu a mají z něj vyšší hodnotu danou užitkem.

Podle míry hodnoty pro zákazníka a novosti na trhu rozlišujeme produktové inovace:

- **produkty zásadně nové** – představují vysokou hodnotu pro zákazníka a souvisí s převratnou technickou novinkou
- **produkty modifikované** – představují důležitou hodnotu pro zákazníka, přinášejí kvalitní změnu,
- **produkty analogické** – pro zákazníka mají vyšší hodnotu, představují určitou změnu jednotlivých užitných vlastností.

Rozhodne-li se firma pro inovační strategii, musí se inovátoři zaměřit zejména na vytvoření firemní kultury, která bude podporovat inovace, musí vybrat a rozhodnout se pro správné inovační strategie, vytvořit a uskutečnit efektivní produktové inovace a v neposlední řadě by se měli snažit o získání podpory všech subjektů, které mají s inovací něco společného. (2, s. 177-178)

1.5.4. Inovace životního cyklu produktu

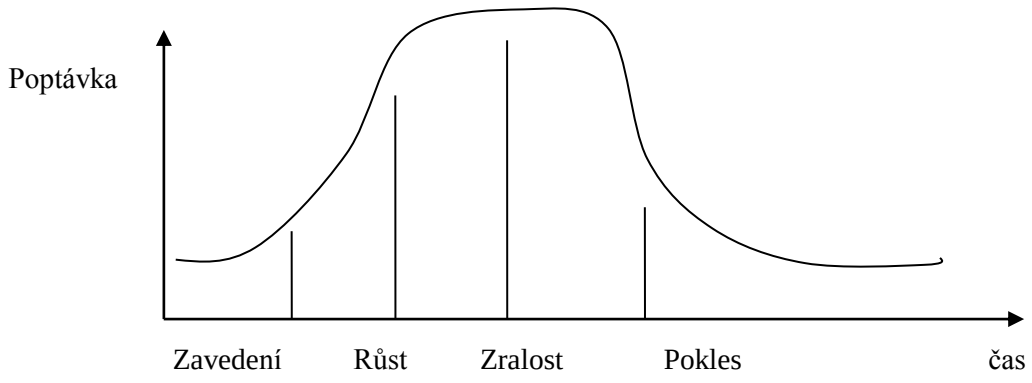
Aby se firma udržela na trhu a byla konkurenceschopná, musí několikrát měnit svoji marketingovou politiku, přistupovat ke zdokonalení, či přizpůsobení produktu podmínkám na trhu.

Úspěch v uvádění produktu na trh závisí především ve vhodné strategii samotného uvádění, cenové strategii, přizpůsobení produktu trhu a podpoře trhu. Po uvedení produktu na trh následuje růst trhu, kde se firma snaží dosáhnout rychlého růstu. Při tomto růstu dochází ke zvyšování kvality produktu, přidávání nových vlastností daného produktu, zlepšování prodeje, snižování ceny za účelem získání nových spotřebitelů, rozšiřování daného sortimentu o nové výrobky a nalezení nových trhů, kde je možnost uvádět výrobky. O inovaci začíná firma zpravidla uvažovat v době, kdy je produkt v tzv. fázi zralosti a kdy tempo růstu začíná klesat. Aby se firma na trhu udržela, začíná konkurence hledat mezery na trhu, zvyšuje výdaje na reklamu, snižuje ceny svých výrobků a investuje peníze do vývoje a výzkumu nových produktů. (2, s. 178-179)

Životní cyklus produktu

Životní cyklus produktu má čtyři fáze:

- zavedení = zavedení produktu na trh
- fáze růstu = růst zájmu o daný produkt
- fáze zralosti = maximální zájem o produkt a zralost produktu
- fáze útlumu = útlum (pokles) zájmu o produkt



Obrázek 3 - Životní cyklus produktu (Zdroj: vlastní pracování dle (2, s. 174))

V dnešní době je nutné, aby společnost šla s dobou, a tudíž je nutné mít schopnost inovace. Je vždy nutné si uvědomit, že rizika při inovování, nebo naopak neprovádění inovací jsou vysoká. Každopádně je nutné alespoň nějakým způsobem měnit své výrobky, procesy, poskytované služby i propagaci. Každá společnost by měla poskytnout svým zaměstnancům prostor, aby se o návrhy inovací a zlepšení dosavadních výrobků či poskytování služeb mohli pokusit, i když to nemusí být vždy úspěšné.

1.6. Marketing

Podle Dagmary Jakubíkové je marketing založen na vztazích se zákazníky, kdy zákazníkem je osoba, organizace nebo také domácnost, která za dodaní zboží či poskytnutí služby zaplatí a přijetím zboží či služby získává očekávaný užitek. Pro každou firmu je zákazník velmi důležitý, neboť právě na nich je firma závislá. (2, s. 40)

1.6.1. B-2-B

B-2-B (Bussiness to Bussiness) můžeme označit vztah mezi dodavatelem a odběratelem, který dodané výrobky (produkty) dále využívá ve svém podnikání. Nutno říci, že na straně odběratele nefiguruje koncový spotřebitel.

B-2-B trh zahrnuje obchodování mezi průmyslovými výrobními podniky (nákup a prodej komponent, surovin, polotovarů,…) a veškeré obchodování mezi podnikatelskými subjekty.

<u>B-2-B trhy můžeme rozdělit dle prostředí:</u>

- **horizontální trhy** – jedná se o trhy, kdy dodavatel spolupracuje se zákazníky v různých odvětvích,
- **vertikální trhy** – jsou to trhy, kdy dodavatel oslovuje zákazníky pouze v úzkém definovaném odvětví,
- **trhy s dominancí zákazníků** - několik velkých a hlavně důležitých zákazníků určuje vývojové trendy. Dodavatelé jsou většinou malé subjekty.
- **trhy s dominancí dodavatelů** – jeden, nebo několik dodavatelů určuje vývojové trendy. Většinou se jedná o dodávky energií, plynu či pohonných hmot.
- **neutrální trhy** – jedná se o trhy, kdy dodavatel a ani odběratel nemá dominantní postavení.

K typickým vlastnostem B-2-B trhům patří:

- hodnota výrobků je dána podmínkami ve spotřebě
- malý počet zákazníků požaduje individuální přístup
- velcí zákazníci mají vysokou kupní sílu a zároveň bývají vzájemnými konkurenty
- Složitý a dlouhodobý prodejní proces

K typickým specifikům B-2-B trhů patří:

- větší obrat ve srovnání se spotřebitelským trhem
- poptávka následuje poptávku na spotřebitelském trhu
- malá cenová pružnost – nebývají velké cenové výkyvy v rámci různých akcí prodeje
- kupujícím je organizace – rozhodování probíhá týmově
- princip 80/20, tzn., že na průmyslových trzích funguje pravidlo, že 80 % obratu zajišťuje 20 % klíčových zákazníků
- kvalifikované rozhodování – rozhodování o dodavatelích probíhá podle firemních pravidel.

B-2-B (obchodní vztah mezi podnikatelskými subjekty) – dochází k němu v případě, že jedna firma nakupuje od jiné firmy zboží (služby), které nadále využívá ve svém podnikání. Elektronický marketing a elektronické obchodování na B-2-B trhu patří k nejrozšířenější variantě elektronického obchodování. K základním přednostem e-marketingu patří zvyšování spolehlivosti dodávek, zkracování dodacích termínů a v neposlední řadě firmám pomáhá lépe řídit prodej, výrobu a plánování. (8)

1.6.2. Marketingový koncept

Marketingový koncept je svým způsobem obchodní filozofie, kdy dosažení cílů obchodní společnosti je založeno na potřebách zákazníka, přičemž k dosažení uspokojení potřeb

zákazníků dochází firma efektivněji než konkurence. Můžeme také říct, že organizace hledá způsob, jak splnit potřeby svých zákazníků.

Marketingový koncept je postaven na čtyřech základních pilířích, kterými jsou:

- *soustředění se na trh,*
- *orientace na zákazníka,*
- *koordinovaný marketing*
- *výnosnost.*

Nejdůležitější na marketingovém konceptu tedy je, aby na základě jeho užití byly poznány potřeby a přání zákazníků a zjištění jejich poptávky. Zákazník se totiž většinou neptá po tom, co neexistuje a co nezná, ale po tom, co již na trhu je. Je tedy plně v rukou firem, aby našly produkty a začaly poskytovat služby, které ještě neexistují, a o které by mohl být zájem. Tyto nové produkty se dostanou k zákazníkům formou nabídky. (2, s. 41-55)

Hlavním cílem marketingové koncepce je mít spokojeného zákazníka, neboť pokud bude zákazník nespokojený, bude šířit svoji nespokojenost dále, a to není pro firmu vůbec dobré. Firma musí dosáhnout toho, aby si zákazníky udržela a zákazníci kupovali jejich výrobky opakovaně, šířili hlavně pozitivní informace a neměli potřebu sledovat a vyhledávat konkurenci, u které by mohli uspokojovat svoje potřeby.

1.6.3. Marketingová komunikace

Termín marketingová komunikace vznikla z překladu „promotion“, který je jedním ze základních prvků marketingového mixu. Pod pojmem marketingová komunikace si můžeme představit firemní komunikaci, která se soustřeďuje na podporu prodeje svých produktů a poskytovaných služeb. Je nutné myslet na to, že tato podpora musí být v souladu s firemní komunikací a musí vytvářet jednotné firemní image.

Marketingovou komunikaci můžeme rozčlenit na tematickou komunikaci, která se zaměřuje na sdělení informací o produktech a značce a dále na komunikaci zaměřenou na image, kdy dochází ke zlepšení vztahů se zákazníky a má za úkol posílit povědomí o značce.

„Marketingová komunikace obsahuje všechny typy komunikace, kterými se firma snaží ovlivnit vědomosti, postoje a chování zákazníka týkající se produktů, které firma na trhu nabízí. Začíná přesným definováním předpokládaného cílového trhu, jenž má zásadní vliv na rozhodování o tom, co, komu, kdy a jakým způsobem se má sdělit.“ (2, s. 241)

1.6.4. Marketingový mix

Marketingový mix obsahuje marketingové nástroje, které slouží k dosažení marketingových cílů. Marketingový mix je součástí firemní strategie a je tvořen z několika nástrojů, které jsou vzájemně propojeny.

Klasický marketingový mix je tvořen čtyřmi prvky a je označován 4P:

- produkt (**p**roduct)
- cena (**p**rice)
- umístění (**p**lace)
- marketingová komunikace, propagace (**p**romotion)

Obsahuje to tedy vše, co může firma udělat pro to, aby ovlivnila poptávku po svém produktu na trhu.

1.6.5. Distribuční politika, distribuční cesty

Distribuční cestu si může výrobce zvolit jakoukoliv a rozhodnutí, jaký způsobem bude dodávat své zboží zákazníkovi (konečnému spotřebiteli) se řadí pod distribuční politiku.

Distribuční politika znázorňuje postoj managementu, jakým způsobem bude zboží zpřístupněno zákazníkovi. Je součástí marketingového mixu a je nejméně pružným nástrojem tohoto mixu. Jakákoliv změna distribuční politiky je nákladná, riskantní a obvykle se projeví až za delší dobu. Hlavním cílem je zajistit hospodárný pohyb zboží, proniknout na cílové trhy, uspokojit požadavky zákazníků, získat stanovený tržní podíl a maximální tržby z prodejů.

Distribuční cesta je samotný souhrn firem, nebo jednotlivců, kteří zajišťují pohyb produktů od výrobce ke konečnému spotřebiteli (zákazníkovi). Může mít přímé spojení, kdy výrobek jde přímo od výrobce ke konečnému zákazníkovi, nebo je možné, že mezi výrobce a konečného zákazníka vstupují další mezičlánky (prostředníci, zprostředkovatelé). Distribuční cesty zajišťují, aby se koncový zákazník ke svému zboží dostal způsobem a na místě, které sám požaduje. Cesta zboží od samotného výrobce ke konečnému zákazníkovi může být realizována různými způsoby a je tedy důležité udělat správné rozhodnutí o výběru typu distribuční cesty, neboť se jedná o důležité strategické rozhodnutí. Každý typ distribuce s sebou nese určité výhody a nevýhody. (2, s. 187-197)

1.7. Shrnutí teoretických poznatků

Účelem této kapitoly je shrnutí prostudované literatury zabývající se vybraným tématem konkurenceschopnosti podniku a jejímu zvyšování.

V první části teorie se zaměřuji na konkurenceschopnost jako takovou, její vymezení a úrovně a současně zde zmiňuji pojem „úspěchuschopnost“, který s konkurenceschopností úzce souvisí.

Tématu konkurenční strategie je věnována další podkapitola teoretické části, kde je zmíněna podstatná myšlenka, že základem úspěchu v konkurenčním boji je **minimalizace nákladů** a **zvyšování diferenciace.** Tyto dvě veličiny jsou jedním z hlavních východisek pro směr mé práce. Další zajímavou úvahou v rámci definice konkurenční strategie je možnost využití nepříznivé situace konkurence, v dobách, kdy se ekonomice nedaří, ve svůj prospěch.

Dalším tématem, které s konkurenceschopností a jejím posilováním úzce souvisí, je pojem **konkurenční výhoda.** Náhledy na konkurenční výhodu jsou u jednotlivých autorů různé. Porter (4) vidí konkurenční výhodu v nízkých nákladech a diferenciaci, kdežto Zich (3) dělí portfolio konkurenčních výhod na ryze-konkurenční, semi-konkurenční a pseudo-konkurenční. Další podkapitola se věnuje rozvoji konkurenční výhody a vzájemné provázanosti tohoto tématu s hodnotovým řetězcem a hodnotou pro

zákazníka. Hodnotový řetězec, který se zaměřuje na analyzování jednotlivých firemních aktivit, je vhodným nástrojem k odhalení možností podniku i jeho slabých míst.

V další části práce se věnuji problematice inovací, která je nezbytným prvkem teoretické části, ze kterého bude vycházet jak analytická, tak návrhová část. Inovace považuji za vhodný nástroj k posílení konkurenceschopnosti, a proto je mu věnována poměrně velká část teorie.

V závěru teoretické části jsou popsána východiska týkající se marketingu, a to především s ohledem na to, že většina dodavatelsko-odběratelských vztahů je na úrovni B-2-B. Proto je zde definován B-2-B trh jako takový, jeho typické vlastnosti, specifika a rozdělení. Dále je zde vymezen marketingový koncept, marketingová komunikace, marketingový mix a problematika distribuce.

2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část je věnována firmě MEZ, a.s., Nedvědice, jsou zde uvedené obecné informace o firmě a provedena analýza současného stavu dané firmy. Výsledky analýzy jsou následně použity v praktické části.

2.1. Základní představení společnosti MEZ, a.s.

Firma byla založena v Nedvědici v roce 1925 pod názvem RADIOMOTOR. Firma vyráběla rotační měniče pro galvanizovny, kroužkové motory, stolní a stojanové dílenské brusky, motory pro pohon pil a drtičů. Po roce 1948 byla firma začleněna do národního podniku Moravsko elektrotechnických závodů (MEZ). V letech 1980-1990 došlo k výrazné modernizaci, výstavbě nových budov a k technologické vybavenosti. Výrobní plocha činila 4800 m^2. V roce 1998 byla firma zprivatizována a stala se soukromým subjektem s formou akciové společnosti.

V současné době společnost MEZ, a.s. působí v odvětví zpracovatelského průmyslu s vysokou technologickou náročností. Jedná se o strojírenský podnik, který se zaměřuje na výrobu čerpadel, míchadel, elektromotorů, generátorů a odvozených zařízení. Některé výrobky jsou dodávány v nevýbušném provedení tzv. „ATEX‘‘. Vyráběné produkty mají široký rozsah použití, například jako technologie pro bioplynové stanice, stroje pro zemědělství, čistírny odpadních vod, pohony hutních provozů, různé průmyslové oblasti.

Společnost MEZ, a.s. sídlí v obci Nedvědice, asi 40 km severozápadně od Brna. Firma zaměstnává cca 100 zaměstnanců, z toho 53 ve výrobě a 47 v administrativě, popř. podpůrných činnostech.

Obrázek 4 - Letecký pohled na areál společnosti MEZ a.s. (Zdroj: interní dokumentace společnosti)

2.1.1. Charakteristika vnitřního prostředí firmy

Na základě struktury analýzy 7S, která nám umožní přehlednější náhled na fungování společnosti jako celku, charakterizuji vnitřní prostředí firmy z pohledu obchodního ředitele.

Strategie

Strategie není ve firmě formálně definována, neexistuje žádný strategický dokument. Není definována vize, mise, business, ani korporátní strategie. Nicméně majitel pořádá nepravidelné porady, na kterých se vedení podniku pokouší nastínit své myšlenky a vize. Majitel a management pracují s výsledky hospodaření a daty z předcházejících let, s výhledem tržeb, s plánem investic a s ročním výhledem od stálých zákazníků. Z mého pohledu se jedná o zcela nedostačující přístup, který vede ke zhoršující se situaci firmy. Firma by měla pracovat mnohem více s analýzami, reporty a predikcemi.

Z dosavadních zkušeností a z porad, na kterých se stanovují jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle, mohu strategii a cíle charakterizovat takto:

„*Udržet si dosavadní pozici na trhu a přitom hledat nové příležitosti pro získání nových zákazníků, šíření dobrého jména společnosti, přinášet na trh nové výrobky s vyšší přidanou hodnotou, rozšiřování služeb zejména v oblasti servisu, snižovat výrobní náklady, aniž by se snižovala kvalita výrobků*."

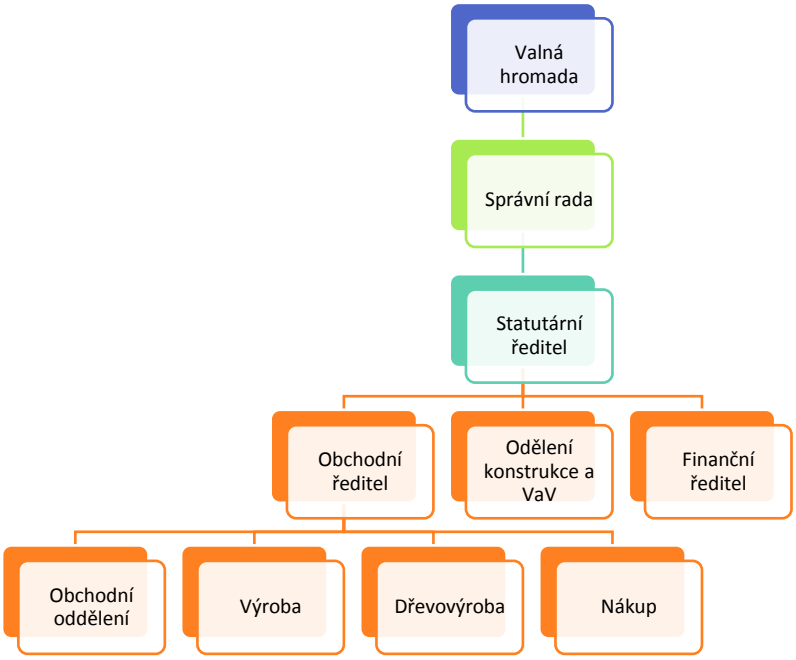
Struktura:

Společnost zastupuje vůči třetím osobám před soudy a před jinými orgány v celém rozsahu statutární ředitel, kterým je pan RNDr. Pavel Horký, který je zároveň jediným akcionářem. Statutární ředitel deleguje vedení firmy stávající se ze dvou osob, které se dále starají o chod firmy na základě jeho pokynů. Jedná se o obchodního ředitele a finanční ředitelku.

Pod činnost obchodního ředitele spadají čtyři samostatná oddělení – obchodní oddělení, které zahrnuje získávání nových zakázek, montáže mimo firmu, servis mimo firmu. Další SBU jednotkou je dřevovýroba, která má na starosti interní údržbu v pronajímaných objektech, kam lze zařadit např. výrobu oken, renovaci dveří, nábytku, výrobu různých beden využívaných v expedici, technické zhodnocování majetku. Poslední SBU jednotkou je výroba zahrnující obrobnu, lisovnu, navijárnu, údržbu nástrojů, montáž, kontrolu, mezisklad a expedici. Poslední SBU jednotkou je oddělení nákupu.

Pod činnost finančního ředitele spadá vedení účetnictví, pokladna, závodní stravování, úklid a sekretariát.

Organizační struktura je znázorněna na následujícím obrázku:



Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti MEZ a.s. (Zdroj: interní dokumentace společnosti)

Styl řízení

Firma uplatňuje liberální styl řízení v operativních činnostech a v řízení výroby. Statutární ředitel zasahuje jen málo do běžného provozu firmy v oblasti obchodu a výroby. Naopak v oblasti ekonomiky se dle mého názoru jedná spíše o autokratický styl, kdy vlivem finančních toků, které ovlivňuje pouze statutární ředitel, dochází k neočekávaným situacím a z nich plynoucích problémů. Další vedoucí pracovníci působí spíše jako poradci v případech, kdy si pracovník sám neví rady. Kvůli této svobodě dochází ke zneužívání systému a malé zodpovědnosti pracovníků.

Styl manažerské práce

Jelikož se jedná o středně velký podnik, má firma manažera, který se stará o to, aby podnik prosperoval, měl dobré jméno na trhu, vyráběl kvalitní výrobky a poskytoval odpovídající služby. Manažer se také stará o velké a stálé zákazníky, aby byli spokojeni a mohli se na firmu kdykoliv obrátit s jakýmkoliv problémem. Spolupráce se stávajícími

zákazníky a jejich spokojenost je pro firmu důležitá, neboť spokojený zákazník firmě může doporučit dalšího zákazníka.

Spolupracovníci

Firma má poměrně mnoho různých profesí vyplývajících z předmětu podnikání. Ve výrobě se jedná o svářeče, obráběče, nástrojaře, elektrikáře, konstruktéry, technology, stolaře atd. V oblasti THP pracovníků se jedná o obchodníky, účetní, IT pracovníky, personalisty. Systém hodnocení je stanoven fixní složkou a pohyblivou částí mzdy. Většina zaměstnanců pracuje v podniku dlouhá léta, což se pozitivně odráží na jejich zkušenostech a odbornosti a jsou loajální vůči firmě a ví, že aby firma měla dostatečný objem zakázek a tržeb, je třeba mezi sebou spolupracovat a snažit se o plnění zakázek včas a v požadované kvalitě. Nižší počet zaměstnanců je lhostejných k tvorbě výkonu a zneužívají výše zmíněný liberální systém řízení.

Schopnosti

Firma byla založena v roce 1925 a vyráběla rotační měniče pro galvanizovny, kroužkové motory, stolní a stojanové dílenské brusky a další výrobky. V současné době je tradiční český výrobce čerpadel, míchadel, elektromotorů, generátorů a odvozených zařízení. Firma je jednou z nejdynamičtějších výrobních firem v ČR i v Evropě. K tomu velkou měrou přispívají kvalifikovaní zaměstnanci.

K současným činnostem společnosti MEZ, a.s. patří např.:

- svařování kovových sestav z plechových výlisků a polotovarů z hliníku, nerezy, oceli i barevných kovů metodou Tig
- lisování a ražení kovů na výstředníkových a hydraulických lisech do 150 tun
- lisování rychlolisem do šíře pásu 230 mm
- výroba vrtacích šablon, drátové řezání, kompletní výroba nástrojů a přesných náhradních dílů, ale také specializace na elektroerozivní obrábění, frézování, bodové a tvarové broušení
- obrábění hřídelí a rotačních prvků, obrábění koster pro elektromotory
- lakování syntetickými i vodou ředitelnými barvami proti vodní cloně v lakovací komoře

- navíjení rotorových a statorových svazků, kompletní výroba, včetně impregnace, navíjen cívek na strojích…

K hlavním výrobkům společnosti MEZ, a.s. patří např.:

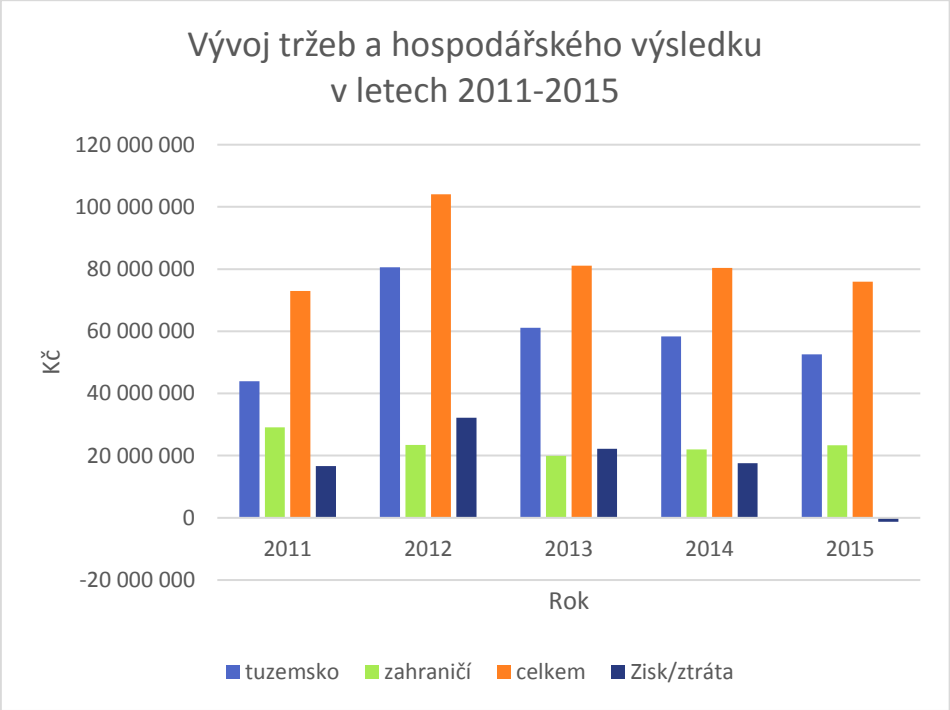
- ponorná kalová čerpadla
- technologie pro bioplynové stanice
- ponorná kalová míchadla
- OEM komponenty
- Výtahové motory

Sdílené hodnoty

Firma používá moderní technologie a díky VaV stále zlepšuje své standardy a nabízí zákazníkům nejvhodnější řešení. MEZ, a.s. je díky své flexibilitě a adaptabilitě jednou z nejdynamičtějších výrobních firem v ČR, stejně tak jako v Evropě. Hlavním cílem je produkovat výrobky nejvyšší kvality a poskytovat nejvyšší úroveň služeb všem zákazníkům. Společnost si zakládá na tom, aby byla vysoce spolehlivým partnerem pro dodavatele a konečné odběratele. Klade důraz na oboustranně výhodné spolupráce. Společnost neustále vyvíjí a vyrábí technicky hodnotné výrobky ve vysoké kvalitě, které přináší zákazníkovi vysokou přidanou hodnotu za odpovídající cenu. Při výrobě využívá takové technologie a postupy, které jsou šetrné k životnímu prostředí.

2.1.2. Stručné zhodnocení finanční situace podniku

Společnost MEZ a.s. v posledních letech vykazuje kladný hospodářský výsledek a její finanční situace je stabilní. Kromě roku 2015, kdy se díky nemalým investicím do výzkumu a vývoje dostala do ztráty, vykazuje stálý zisk v rozmezí 15-30 mil. Kč. Tržby jsou v jednotlivých letech stabilní, k velkému nárůstu došlo v roce 2012, kdy tržby překročily hranici 100 mil. Kč a naopak k mírnému poklesu došlo v loňském roce. Náklady společnosti jsou poměrně vysoké, největší složkou tvoří mzdové náklady, náklady na materiál a ostatní provozní náklady.



Graf 1 - Vývoj tržeb a hospodářského výsledku v letech 2011-2015 (Zdroj: vlastní zpracování)

2.2. Analýza hodnotového řetězce

Hodnotový řetězec nám pomáhá identifikovat firemní činnosti, které jsou podstatné při tvorbě hodnoty pro zákazníka. Pomocí analýzy těchto aktivit jsme schopni odhalit skrytý potenciál, který můžeme využít. Rovněž můžeme odhalit i slabiny a pokusit se jich vyvarovat.

Hlavní činností tohoto podniku je výroba a prodej strojů určených především do zemědělství a jako technologie bioplynových stanic. Za doplňkovou výrobu lze považovat stroje pro pohon válečkových tratí a výtahové motory. Mimo strojírenství se firma zaměřuje na dřevovýrobu, která zajišťuje technické zhodnocení firemního majetku.

2.2.1. Charakteristika jednotlivých činností

Primární činnosti:

Řízení vstupních operací:

Nositelé: Obchodní oddělení, oddělení konstrukce a VaV, oddělení nákupu

Náplň činnosti: Příjem poptávky, zaměření technikem, příprava technické dokumentace, zpracování nabídky, objednávka, příprava smluv, nákup materiálu

Jestliže zákazník potřebuje vytvořit nabídku na osazení reaktoru, laguny, popřípadě koncového skladu, je třeba znát základní parametry a rozměry (průměr, výška, délka, hustota media, objem media, teplota media atd.) Pokud nemá zákazník tyto informace k dispozici ve formě technických listů a výkresové dokumentace, může mu firma *poskytnout technickou podporu v podobě technika*, který jede přímo na místo stavby, kde odebere vzorky a změří vše potřebné. Výše uvedené činnosti zrychlí objednávkový proces a předejde se problémům s nevhodně zvoleným počtem strojů, špatnému umístění a špatným výkonům. Tyto informace může zákazník použít při objednání *simulace proudění* pomocí SW a jako podklad pro pevnostní výpočty konstrukčních prvků. V případě, že se zákazník rozhodne objednat vytypované stroje, má obchodník k dispozici panel na ploše svého počítače, kde díky programu SOFT SALE online sleduje dostupnost skladových strojů, rozpracovanou výrobu, což umožňuje *pružně reagovat* a sdělit zákazníkovi přesný termín k odběru stroje.

Z obchodní zakázky se vytvoří výrobní, ze které se automaticky vytvoří rozpad materiálu. Program porovná stávající skladové množství s chybějícím materiálem a vytvoří jeho soupis. Tento program navrhne uživateli rovněž nejvhodnějšího dodavatele na základě zkušeností z minulých nákupů dle filtru, který si uživatel nastavil. Takovým filtrem je cena, kvalita, rychlost dodání, splatnost faktur atd. Na základě tohoto vyhodnocení pracovník vygeneruje poptávku na vybrané dodavatele. Program umožňuje vygenerovat hromadnou objednávku, která se automaticky odešle k ověřeným dodavatelům. Program také neustále sleduje a hlídá ceny a porovnává je s předchozími objednávkami.

Nákup (obstarávaní)

Nositelé: oddělení nákupu, obchodní ředitel

Náplň činnosti: nákup a uskladnění materiálu, skladování součástek, hotových dílů a nástrojů, výdej do výroby

Hlavní partneři, u kterých má firma uzavřené rámcové smlouvy, jsou Slévárna Nové Ransko, Ferona, Labara, Materiál F. M.. Tito dodavatelé mohou představovat hodnotu pro zákazníka v *cenotvorbě*, kdy díky ročním smlouvám nedochází ke kolísání cen výrobků, což odběratelé, kteří připravují projekty s několika měsíčním předstihem, jistě uvítají. Firmy jsou na trhu řadu let a představují stabilní společnosti, které dbají na *kvalitu dodávaných surovin*. Nevýhoda je pouze v dodacích termínech slévárny, kde se firma potýká s delšími dodávkami způsobenými technologickou náročností výroby odlitků a skladovacími kapacitami firmy Slévárna Ransko. Doprava surovin je zajištěna jak externí dopravou tak interní.

Výrobní operace

Nositelé: Výroba, obchodní ředitel

Náplň činnosti: výroba polotovarů, kompletace výrobků, kontrola, provádění servisních oprav

Firma MEZ, a.s. využívá technologické uspořádání výroby, kde každý článek plní jeden nebo více úkolů. Uspořádání je následující: soustružna, frézárna, vrtárna, lisovna, svařovna, navijárna, kontrola, montáž, lakovna. Nevýhodou tohoto uspořádání bývá rozdílný čas na výrobek, ze kterého vyplývá nižší produktivita práce. Firma disponuje poměrně dobrým technickým zázemím, které umožňuje minimum výroby kooperovat. Na pracovníky jsou kladeny vysoké nároky na kvalifikaci a jsou pravidelně školeni, čímž je zaručena, společně s kontrolou, *kvalita* odvedené práce. U některých strojů lze zaměnit jednotlivé části, aby bylo *možno stroje uzpůsobit na jiné pracovní podmínky*, například přidat předřezání u čerpadel. Toto má výhodu pro zákazníka, který změnil skladbu surovin a původní stroj už mu nevyhovuje – nemusí kupovat stroj nový, ale stačí jen dokoupit a vyměnit část stroje. Je dbáno na přesnost a preciznost výroby, která je důsledně kontrolována na 3D měřicím přístroji. Naměřené hodnoty jsou archivovány pro potřeby dozorového auditu, popř. pro jiné potřeby. Průběžná kontrola probíhá po celý výrobní proces. Jedním z posledních procesů je montáž, kdy po kompletaci dílů probíhá *funkční zkouška* spočívající v tlakování, zabíhání motorů, zapisování elektrických hodnot, měření na dynamometru. Tyto hodnoty si zákazník není schopen udělat sám a slouží k ověření,

že je vše dle technického zadání zákazníka. Finální operací je lakování a balení strojů. *Výběr laku* si zákazník může zvolit dle jeho požadavků. Hotové výrobky jsou naskladněny do označených regálů v expedici.

Výstupní operace:

Nositelé: výroba, obchodní oddělení

Náplň činnosti: uskladnění hotových výrobků, zpracování objednávky, příprava dokladů potřebných k expedici, balení, expedice

Hotové výrobky si zákazníci mohou odvést vlastní, popř. externí dopravou, ale nejčastěji využívají *dopravu naší firmy* především z důvodu *nízké ceny dopravy*, která je ovlivněna skutečností, že všechna vozidla jezdí na stlačený zemní plyn a také z důvodu sloučení dopravy strojů s objednanou montáží. Zákazník si může také *zboží vyzvednout u obchodních partnerů* jak v České republice, tak v zahraničí.

Servisní služby:

Nositelé: obchodní oddělení, výroba

Náplň činnosti: poradenská činnost, odborná montáž, servisní služby, vyřizování reklamací, záruční a pozáruční servis

Společnost MEZ, a.s. nabízí zákazníkovi poměrně širokou škálu služeb. Jednou z velkých výhod je kvalitní konstrukční a technologické oddělení, které umožňuje *navrhnout výrobky na míru* a pomocí softwaru *simulovat reálné podmínky*. Firma se angažuje v oblasti výzkumu a vývoje nových produktů, které je možné dlouhodobě testovat ve zkušebních zařízeních. Zákazníkům společnost nabízí *instalace a zaškolení* jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Zákazník dostává *komplexní nabídku* od návrhu až po realizaci s následným *záruční a pozáručním servisem*, který je řešen individuálně co do rychlosti zásahu. *Reklamace jsou řešeny přednostně* do 1 týdne, v případě oprav je lhůta do 3 týdnů. *Záruka* na prodávané zboží je 30 měsíců. V této době firma poskytuje *náhradní stroj zdarma* po dobu reklamačního řízení. Dále firma poskytuje opravy strojů

s *možností zapůjčení stroje* po dobu opravy za poplatek. U zákazníků, s nimiž jsou uzavřeny rámcové smlouvy, firma drží *konsignační sklad* na vybrané druhy strojů. Rovněž firma poskytuje náhradní díly dle katalogu a nákresu, které drží skladem, což *zrychluje dobu dodání*.

Sekundární činnosti:

Technologický vývoj

Nositelé: oddělení konstrukce a VaV , obchodní oddělení, obchodní ředitel, vedení společnosti

Náplň činnosti: inovace výrobků, vývoj nových produktů a technologií, provádění zkoušek a simulací reálných podmínek, tvorba technické dokumentace, příprava podkladů pro propagaci výrobků

Společnost v letech 2006 – 2010 neměla oddělení výzkumu a vývoje. V tuto dobu měla existenční problémy a na vývoj nebyly vyčleněny prakticky žádné finance. Po roce 2010 bylo vytvořeno oddělení výzkumu a vývoje a bylo investováno několik milionů korun do technického zázemí, aby bylo možno navrhovat, inovovat a vyrábět zařízení s vyšší užitnou hodnotou pro zákazníky a zároveň testovat tyto stroje v reálných podmínkách. Technologický vývoj považuji za největší hodnotu pro zákazníka. Firma zákazníkovi může *navrhnout zcela nový stroj*, který bude splňovat předem navolené vlastnosti a technické parametry. Tento stroj je nejprve navržen pomocí programů a počítačové simulace. Firma je vybavena konstrukčním programem, *softwarem simulace* proudění kapalin, simulací pro mechanický návrh a pro pevnostní výpočty. Po výrobě je *stroj odzkoušen ve zkušebně* míchací techniky postavené v roce 2015. Reálné naměřené hodnoty jsou zaprotokolovány a po funkčních zkouškách předány zákazníkovi.

Marketing a prodej:

Nositelé: obchodní oddělení, obchodní ředitel, oddělení konstrukce a VaV

Náplň činnosti: komunikace se stávajícími i novými potencionálními zákazníky, příprava propagačních materiálů, hledání nových obchodních příležitostí, monitoring konkurence, účast na výstavách a veletrzích, příprava a správa webových stránek

Obchodní činnost je rozdělena mezi pracovníky obchodního oddělení, které pečuje především o stávající zákazníky. Nové obchodní příležitosti a komunikaci s potencionálními zákazníky má plně v kompetenci obchodní ředitel.

K propagaci firma využívá internetové stránky, odborné konference, členství v Klastru a cílené veletrhy zaměřené na zemědělství – v České republice se jedná např. o TECHAGRO. Firma nevyužívá komerční propagace typu letáků, billboardů, jelikož se jedná o konzervativní trh. Obchodní oddělení spolupracuje s projekčními firmami, které navrhují zemědělské celky. Těmto firmám umožňuje uzavírat rámcové smlouvy, díky kterým se *zrychlí objednávání,* dle výrobkových kódů a zákaznici dostávají *množstevní slevy*. Standardní *dodací lhůta* strojů je 4 týdny. U firem s rámcovou smlouvou je možné držet vybrané stroje skladem. Společnost těmto firmám rovněž umožňuje, v případě, kdy stroj nevyhovuje zákazníkovým představám, *výměnu za jiný* s doplatkem rozdílu ceny u strojů ne starších než jeden měsíc. Stálí zákazníci mají svého obchodního zástupce, díky tomu vzniká vzájemná důvěra, která přispívá ke *zrychlení a zkvalitnění služeb*. Obchodník zná zákazníkův provoz a jeho potřeby, což urychluje řešení nové situace. Zákazníci mají na stroje *prodlouženou záruku* 30 měsíců. *Splatnost faktur* u stálých zákazníků je až 60 dní.

Stroje, které zákazníci odebírají, jsou součásti díla. Toto dílo musí být funkční a v případě výpadku dochází k nemalým finančním ztrátám. Pro tyto případy má firma MEZ, a.s. uzavřenou pojistnou smlouvu na *pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou třetí osobě*. Tato smlouva pomáhá snižovat riziko, což je pro zákazníka důležité.

Infrastruktura podniku:

Nositelé: vedení společnosti, finanční ředitelka, obchodní ředitel

Náplň činnosti: vedení a řízení společnosti, vedení účetnictví, zajišťování finančních a ekonomických činností firmy, řízení lidských zdrojů, zajišťování právní podpory

Vedení firmy zastává statutární ředitel, který rozhoduje v zásadních oblastech firmy a na pravidelných poradách přenáší svoje požadavky na obchodního ředitele a finanční ředitelku. Statutární ředitel díky své dlouholeté praxi v oblasti výzkumu a vývoje sleduje nejnovější trendy a poznatky z praxe v oblasti strojů do BPS, aby firma mohla *pružně reagovat* a *zákazníkům nabídnout moderní a konstruktivní řešení*. Tento trojúhelník společně rozhoduje o veškerých činnostech firmy. Firma díky dobrým výsledkům z předcházejících let financuje všechny činnosti z vlastních zdrojů. V oblasti práva využívá dvě advokátní kanceláře, které mají na starosti veškerou právní problematiku týkající se firmy včetně zastupování při soudních sporech.

Hodnotový řetězec společnosti MEZ a.s. je v některých ohledech poněkud specifický, což je třeba objasnit.

S ohledem na charakter výrobků a v mnoha případech zakázkovou výrobu na míru vychází průběh zakázky podnikem především z prvotního jednání se zákazníkem, vyjasnění jeho požadavků, zaměření konkrétního díla a zvolení vhodné varianty řešení. Proto jsou tyto činnosti považovány za vstupní operace, které rozhodují o dalším průběhu následujících činností. Dalším významným krokem v procesu je nákup surovin pro výrobu, a proto jsem tuto činnost označil za primární, jelikož kvalita finálního výrobku je přímo závislá na kvalitě a provedení nakupovaných surovin a tím i celková spokojenost zákazníků.

Opačný postup jsem zvolil v případě marketingu a prodeje, kde jsem tuto činnost označil za sekundární, a to z důvodu specifického charakteru odvětví, kde není mnoho výrobců těchto strojů, z čehož plyne dostatečná informovanost zákazníka o možnostech výrobců a ve většině případů si sám zákazník volí svého dodavatele. Díky tomu jsou zde běžné možnosti podpory prodeje víceméně neúspěšné a prioritou výrobce je zaměření se na kvalitu výrobků a doplňkových služeb.

2.2.2. Zhodnocení hodnoty pro zákazníka

Na základě shrnutí závěrů vyplývajících z hodnotového řetězce a vlastních zkušeností z dlouholetého působení ve společnosti jsem sestavil následující tabulku, která znázorňuje hodnoty pro zákazníka plynoucí z jednotlivých činností a částí řetězce.

Část řetězce	Činnost	Hodnota pro zákazníka
Primární činnosti		
Řízení vstupních operací	Příprava zakázky	Odborné zaměření technikem, příprava technické dokumentace a poradenství
	Vypracování nabídky	Návrh výrobku na míru Simulace reálných podmínek Profesionalita Spolehlivost Odbornost
	Obchodní zakázka	Informovanost o termínu
	Vyhodnocení skladových zásob materiálu	Kratší dodací lhůta
Nákup (obstarávání)	Jednání s dodavateli	Stabilní ceny, kvalita výrobku
	Nákup materiálu	Přijatelná cena stroje
Výrobní operace	Výroba polotovarů	Kratší dodací lhůta
	Kompletace výrobků	Výběr parametrů stroje
	Kontrola	Kvalita
Výstupní operace	Uskladnění hotových výrobků, příprava expedice	Komplexnost Informovanost
	Expedice zboží, doprava	Nízká cena dopravy Rychlost dodání Komplexnost vč. montáže
Servisní služby	Montáž	Instalace a zaměření Funkčnost Odbornost Komplexnost
	Záruční a pozáruční servis	Rychlost řešení Náhradní stroj Profesionalita a odbornost

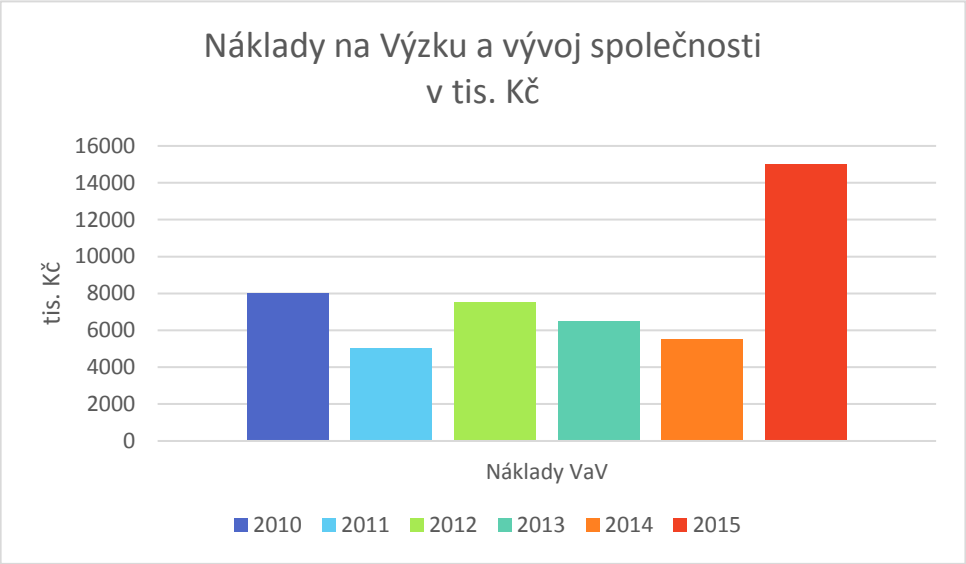
Sekundární činnosti		
Technologický vývoj	Inovace výrobků a návrh nových strojů	Moderní řešení výrobků Přijatelná cena Odbornost Funkčnost
	Provádění zkoušek a simulací	Kvalita Profesionalita Spolehlivost Komplexnost
	Příprava podkladů pro propagaci	Informovanost Odbornost
Marketing a prodej	Komunikace se zákazníky	Informovanost Kratší dodací lhůty Cena výrobků Delší splatnost faktur Prodloužená záruka Kvalita služeb
	Propagace společnosti	Informovanost
Infrastruktura podniku	Vedení a řízení společnosti	Moderní a konstruktivní řešení výrobků Stabilita
	Administrativní činnost	Přehlednost Informovanost
	Vedení účetnictví, finanční řízení společnosti	Spolehlivost

Tabulka 1 - Vyhodnocení hodnoty pro zákazníka vyplývající z hodnotového řetězce (Zdroj: vlastní zpracování)

2.3. Technologické zázemí a úroveň výzkumu a vývoje v podniku

Na oblast výzkumu a vývoje se společnost MEZ a.s. zaměřuje až od roku 2010, kdy se firma rozhodla rozšířit stávající sortiment výrobků, a to zejména jejich inovací. Pro tyto účely bylo zřízeno samostatné oddělení VaV, spadající přímo pod statutárního ředitele. Již v průběhu roku 2010 se podařilo certifikovat první výrobek. V následujícím roce byl započat projekt vývoje kompletních modulárních technologií promíchávání a přečerpávání digestátu všech typů bioplynových stanic, který probíhá dodnes. V roce 2013 se dále začalo s realizací vývoje technologie na zpracování dřevěného odpadu, který byl v roce 2014 úspěšně dokončen. Dalším projektem VaV, s jehož realizací společnost

v roce 2014 začala, je vývoj elektropohonů dopravních prostředků. Náklady na vývojové projekty v jednotlivých letech jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf 2 - Náklady na VaV společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Oddělení vědy a výzkumu je složeno ze dvou konstruktérů a technologa.

V roce 2010, kdy se společnost rozhodla ubírat směrem vývoje nových produktů a inovací, pořídila kompletní zázemí potřebné pro tuto činnost. V první fázi bylo nezbytné nakoupit kvalitní IT zařízení společně s programem Solid Works, které mimo jiné umožňuje 3D modelování, zpracování výkresové dokumentace a technologické postupy. K programu Solid Works byly dodatečně pořízeny nástavby SIMULATION pro mechanický návrh a pevnostní výpočty a s nástavbou CFD pro simulaci proudění.

Pro realizaci funkčních zkoušek byla využita a upravena nepoužívaná budova bývalé výtopny. V této budově byl nainstalován dynamometr, který slouží ke zkoušení a měření charakteristik elektromotoru, jejich síly a kroutícího momentu. Tato budova se nachází v těsné blízkosti vodního náhonu, kde je možné provádět oteplovací zkoušky strojů a měřit tahové síly. Zároveň je zde možné zkoušet těsnost ponorných strojů.

V roce 2015 byla provedena největší investice do výzkumné činnosti v podobě vybudování zkušebny míchadel. Tento projekt byl spolufinancován z operačního programu POTENCIÁL. V ČR se jedná o unikátní a ojedinělý projekt. Zkušební zařízení

se skládá ze tří zkušebních nádrží, které jsou uzpůsobeny tomu, aby se do nich daly instalovat různé typy míchadel. Proces zkoušek je veden ve třech režimech, kdy v každé nádrží je možné nastavit jiné složení, hustotu a viskozitu média, které je homogenizováno. Zkušebna je určena k vývoji nových prototypů do stávajících i dalších oblastí působení a pro testování stávajících výrobků a následnému zlepšení jejich technických a užitných parametrů.

Tento projekt je zaměřen zejména na:

- simulaci reálných podmínek bioplynové stanice,
- zjištění užitných vlastností vnitřního a vnějšího umístění technologie míchání a jejich vhodné kombinace, zjištění nejefektivnějšího způsobu využití v různých provozech,
- dosažení minimálně stejné úrovně zařízení jako u německých firem, které jsou v současné době špičkou v oboru, zařízení ze zahraničí jsou navíc několikanásobně dražší,
- vyvinout takové zařízení, kdy nebude při údržbě nutné zastavení provozu bioplynové stanice či jiného provozu,
- dosáhnout vyšší energetické úspory zařízení, což je základním požadavkem zákazníků,
- zlepšení technických parametrů stávajících výrobků,
- zvýšení exportu technologie míchání do zahraničí,
- spolupráci se silným partnerem v oboru z ČR i ze zahraničí,
- zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, regionu, ale i celé ČR.

Při simulaci reálných podmínek v BPS dochází k tvorbě metanu, který je jímán a současně testován na kvalitu, která se s rozdílnými vstupními surovinami mění. Podle kvality přebytečného plynu se naskýtají různé možnosti využití, např. k vytápění, jako palivo dopravních prostředků, kogenerace atd. Přebytečný plyn je v současnosti spalován bez užitku ve fléře. Při plném zatížení zkušebny se produkce plynu pohybuje řádově okolo 300 m^3/den.

Úroveň VaV u tuzemské konkurence je obecně nižší. Z dostupných informací vyplývá, že této činnosti se věnuje pouze společnost STS Prachatice, která na VaV věnuje přibližně 4 % svých tržeb. V zahraničí je situace zcela opačná. Konkurenti jsou globálními hráči, které svou velikostí není možné srovnávat s naší firmou. Vědecká a výzkumná činnost je

u těchto velkých společností samozřejmostí a věnují jí nemalé finanční prostředky. Díky tomu mají široký výběr výrobků a každým rokem přinášejí na trh nové technologie.

V současné době se na nás stále častěji obracejí zákazníci s požadavky, které jsou nám svou podstatou blízké, ale se současným výrobkovým portfoliem je nejsme schopni zcela uspokojit. Tyto požadavky jsou směřovány především z oblasti potravinářství, kde výkonové parametry našich strojů jsou dostačující, nicméně nejsme schopni naplnit materiálové požadavky a konstrukční řešení. Materiálové provedení výrobků v potravinářství musí být zdravotně nezávadné a v případě poruchy nesmí dojít ke kontaminaci zpracovávaných surovin. Obdobné požadavky jsme zaznamenali i v oblasti jaderné energetiky, kdy je kladen důraz na vlastnosti a životnost používaných materiálů a odolnost vůči náročným podmínkám.

V oblasti BPS se stále častěji setkáváme s problematikou servisu, kdy servisní služby vyžadují kvalifikované pracovníky s vysokými požadavky na osvědčení. Dalším významným problémem, který se při provozování BPS objevuje a zároveň zákazníkům komplikuje jejich činnost, jsou ztráty z nevýroby při servisních službách, které vyžadují odstavení stanice z provozu po dobu servisního zásahu. V mnohých případech se jedná o částky převyšující 100 tisíc Kč.

Zmíněné požadavky zákazníků, které v současné chvíli nejsme schopni svými produktovými řadami plně pokrýt, jsou výzvou pro naši firmu a zároveň námětem pro možné inovace do dalších let.

2.4. Analýza marketingového mixu

Produkt

Výrobním sortimentem společnosti jsou čerpadla, míchadla a elektromotory. Tyto stroje jsou vyráběny v mnoha výkonových řadách s různými možnostmi využití. Mezi hlavní charakteristiky výrobků patří jejich odolnost vůči náročnému prostředí. Na kvalitu a spolehlivost výrobků jsou vzhledem k charakteru jejich použití kladeny vysoké nároky. U všech výrobků je na prvním místě především jejich funkčnost, které je podřízen

i jednoduchý design. Nedílnou součástí výrobků jsou doplňkové služby, které zahrnují poradenství, odbornou montáž a servisní služby po celou dobu životnosti výrobku, která je řádově 5 až 10 let.

Poradenství spočívá v:

- *návrh individuálního řešení požadavků zákazníka*
- *ověření návrhu pomocí softwaru*
- *simulace reálných podmínek*
- *zpracování výkresové dokumentace a technologických postupů*

Odborná montáž je prováděna vlastními zaměstnanci, popřípadě externími firmami a probíhá následujícím způsobem:

- *ukotvení konstrukčních prvků do dna nádrže*
- *instalace strojů na konstrukci*
- *doplnění provozních kapalin*
- *elektroinstalace zařízení*
- *spuštění, vizuální kontrola a seřízení*
- *zaškolení obsluhy*

Servisní služby jsou stejně jako odborná montáž prováděny vlastními zaměstnanci i externími firmami. Servis u zákazníka spočívá v drobných opravách, jako je výměna provozních kapalin. Rozsáhlejší zásahy, jako například spálení motoru, výměna ložisek, apod. je nutné řešit opravou ve firmě. V současnosti společnost nabízí zákazníkům řešení havarijních stavů do 24 hod v rámci ČR. Možnosti servisních služeb jsou následující:

- *čištění*
- *výměna těsnících prvků*
- *výměna ložisek*
- *výměna kabelů*
- *výměna vrtule*
- *broušení řezacího ústrojí*
- *vyvažování rotorů, vrtulí*
- *výměna provozních kapalin*

- *lakování*
- *tlakování*

K zajištění zákazníky požadované servisní služby, která spočívá v demontáži a zpětné montáži plynové membrány a odzkoušení plynotěsnosti, musí v současnosti společnost využívat externích firem. Pro zajištění těchto služeb je nutné oprávnění pro provádění činnosti montáže a opravy vyhrazených plynových zařízení. Žádný z našich servisních pracovníků tyto požadavky nesplňuje. Toto oprávnění není vyžadováno u servisních zásahů jímek, které jsou bez zastřešení, tzv. koncových skladů, kde se však setkáváme s problémem se vznikem krusty, který v současné době nejsme schopni řešit pouze za pomocí míchadel.

Na výrobky je poskytována standardní záruka v délce 24 měsíců, navíc společnost nabízí zákazníkům možnost využít prodloužení standardní záruční doby až o 6 měsíců v případě pozdějšího uvedení do provozu.

Cena

Cena výrobků vychází z interních firemních kalkulací, na které mají vliv především materiál potřebný k výrobě, technologické normy a obchodní marže stanovená dle množství odebraného zboží konkrétním zákazníkem. Na výrobky jsou vytvořeny základní ceníky na daný kalendářní rok. S velkými odběrateli jsou uzavřeny rámcové smlouvy, které umožňují za předem stanovených podmínek další cenová zvýhodnění. V ceně výrobků je rovněž zohledněna cena konkurenčních výrobků. Každý obchodní případ je posuzován individuálně obchodním oddělením a cenová politika není striktně stanovena.

Distribuce

Prodej výrobků je možný několika různými způsoby. První možností je přímý prodej odběratelům nebo koncovému uživateli. Druhou možností je nepřímý prodej přes distribuční mezičlánek v podobě generálních dodavatelů stavebních celků nebo zahraničních zprostředkovatelů, se kterými má společnost uzavřeny smlouvy. Doprava

výrobků je řešena dle přání zákazníka, je možno využít vlastní dopravy, přepravních společností, popř. si zboží může zákazník vyzvednout osobně.

Propagace

Na propagaci se velkou mírou podílejí sami zákazníci svou spokojeností s výrobkem a následným doporučením.

Obchodní oddělení pravidelně navštěvuje stávající i potenciální zákazníky za účelem prezentace výrobního programu, nových výrobků a celkové zlepšení komunikace se zákazníky.

Společnost využívá propagace produktů pomocí webových stránek, účastí na odborných konferencích a výstavách. Pravidelně zároveň publikuje v odborných periodikách.

2.5. Analýza obecného prostředí podniku (SLEPT) analýza

2.5.1. Sociální faktory

Z pohledu sociálních faktorů je nutno zmínit všeobecný problém stárnutí populace, který se přímo dotýká i samotné společnosti. V Jihomoravském kraji žilo k 31. 12. 2014 celkem 1,17 mil. obyvatel a z toho 18,2 % bylo ve věku 65 a více let. Jihomoravský kraj je 4. nejlidnatějším krajem České republiky. Počet obyvatel v kraji se každoročně zvyšuje, ale výrazné zvýšení počtu obyvatel je pouze v seniorském věku, kdežto počet dětí a osob ve věku 15 až 64 let se snižuje. O stárnutí populace svědčí i růst průměrného věku obyvatel kraje, který na konci roku 2014 dosáhl 41,9 roku. Mezi zaměstnanými bez rozdílu věku bylo v kraji 23,6 tisíc pracujících důchodců, z toho jich bylo 9,5 tisíc ve věku 60-64 let a 9 tisíc ve věku 65 a více let. (11)

Podle statistické ročenky JMK míra ekonomické aktivity obyvatelstva mírně přesahuje republikový průměr, v roce 2015 Jihomoravský kraj zaznamenal nárůst počtu zaměstnaných v hlavním zaměstnání. Nejvyšší podíl na jejich počtu má v kraji průmysl, a to především odvětví zpracovatelského průmyslu. Podle údajů MPSV počet uchazečů

o zaměstnání v roce 2015 poklesl. Podíl nezaměstnaných osob hodnotou 7,01 % stále patří k nejvyšším v republice. Jihomoravský kraj se zařadil na 11. místo ze čtrnácti krajů. Nabídka volných míst se ale zdvojnásobila. V průměru se v kraji o jedno pracovní místo uchází 7 zájemců. (12)

Za zmínku také stojí nadprůměrná vzdělanostní úroveň obyvatel v kraji, na které má podíl i kvalitní systém vysokého školství. Potřebné vzdělání poskytují studentům veřejné i soukromé vysoké školy v Brně, Znojmě a Lednici.

2.5.2. Legislativní faktory

Působení společnosti je regulováno legislativou České republiky. Mezi nejvýznamnější zákony, které se společnosti týkají v obecné rovině, patří především daňové zákony, obchodní zákoník, občanský zákoník, zákoník práce apod. Legislativní prostředí ČR je poměrně nestabilní a dochází k častým změnám a novelám zákonů, je tedy nezbytné změny neustále sledovat.

Společnost MEZ a.s. je svou výrobou především zaměřena na oblast BPS, tedy obnovitelných zdrojů energie, které jsou v současnosti upravovány zákonem č. 165/2012 Sb. – o podporovaných zdrojích energie. Tento zákon upravuje podporu elektřiny, tepla a biometanu z obnovitelných zdrojů energie, druhotných energetických zdrojů, vysokoúčinné kombinované výroby elektřiny a tepla a decentrální výroby elektřiny. Tento zákon od svého schválení v roce 2012 prošel několika změnami: 407/2012 Sb., 310/2013 Sb., 90/2014 Sb., 131/2015 Sb., 107/2016 Sb. (13) Oblasti fytoenergetiky se dotýká celá řada další české, evropské i mezinárodní legislativy.

2.5.3. Ekonomické faktory

Dle makroekonomické predikce Ministerstva financí České republiky lze konstatovat, že uplynulý rok 2016 byl rokem úspěšným, o čemž svědčí růst výkonu ekonomiky o 2,4 %.

Hlavním růstovým faktorem v roce 2016 byla *spotřeba domácností*, která meziročně vzrostla o 2,9 %. Tento růst byl podpořen dynamikou zaměstnanosti i mezd a také nízkou inflací po většinu roku.

Růst ekonomiky výraznou měrou podpořil také vývoj *zahraničního obchodu.*

Opačný vliv na hospodářský růst měly *investice do fixního kapitálu*, které meziročně klesly o 3,7 %, což bylo dáno vývojem investic sektoru vládních institucí. Naopak investiční aktivita v sektoru nefinančních podniků zaznamenala nárůst.

Reálná hrubá přidaná hodnota se v roce 2016 zvýšila o 2,2 %. Největší podíl na tomto růstu měla tradičně zpracovatelský, zejména pak automobilový, průmysl. K meziročnímu poklesu došlo ve stavebnictví.

Pro rok 2017 se předpokládá ještě silnější růst ekonomiky než v roce 2016. Na straně domácí poptávky se očekává obnovení růstu tvorby hrubého fixního kapitálu. Postupný náběh projektů spolufinancovaných EU z programového období 2014-2020 podpoří nejen vládní, ale i soukromé investice. Investice sektoru vládních institucí by se tak po hluboké propadu v roce 2016 opět mohly zvýšit.

Predikce růstu reálného HDP v letech 2017 a 2018 se téměř nemění, počítá se s růstem ekonomiky o 2,5 % ročně.

Na přelomu roku 2016 a 2017 došlo k výraznému zrychlení meziročního růstu spotřebitelských cen až nad inflační cíl ČNB což ovlivnilo ceny potravin a pohonných hmot, ve kterých se projevila rostoucí cena ropy.

Na trhu práce se ekonomická prosperita odráží ve velmi vysokém využití pracovní síly. Zaměstnanost meziročně vzrostla o 2,2 %, což je nejvyšší růst v historii ČR.

Zpomalování růstu čínské ekonomiky, které s největší pravděpodobností bude pokračovat i v budoucnu, představuje významné riziko pro další vývoj světového obchodu. Rizikem je též přetrvání zvýšené volatility a nejistoty na finančních trzích, k níž v poslední době kromě pokračujícího poklesu cen komodit (částečně v důsledku vývoje v Číně) významnou měrou přispívají negativní data o vývoji druhé největší světové ekonomiky.

Dalším nepříznivým faktorem jsou geopolitická rizika. Konflikty na Blízkém východě a v severní Africe vyvolaly vážnou migrační krizi, jejíž ekonomický dopad na jednotlivé státy EU zatím není možné odhadnout. V současné době tak migrační krize pro ČR představuje negativní riziko zejména kvůli jejímu možnému vlivu na budoucí uspořádání EU (zachování stávající podoby schengenského prostoru). V neposlední řadě by

hospodářský růst v některých zemích EU, a zprostředkovaně (přes zahraniční obchod) i v ČR, mohl být nepříznivě ovlivněn v případě stupňování teroristických útoků (14)

2.5.4. Politické faktory

Politický systém České republiky je charakteristický rozdělením moci na zákonodárnou, výkonnou a soudní. Zákonodárnou moc představuje Parlament ČR a moc výkonnou vláda ČR a prezident republiky.

Po posledních volbách v roce 2013 stojí v čele vlády ČR premiér Bohuslav Sobotka, předseda strany ČSSD, která volby vyhrála. ČSSD vytvořila spolu se stranou ANO 2011 podnikatele Andreje Babiše, která se umístila na druhém místě, a stranou KDU-ČSL trojkoalici.

V roce 2013 proběhla také historicky první přímá volba prezidenta republiky, jejímž vítězem se stal Miloš Zeman.

Ministrem zemědělství, které se našeho působení nejvíce dotýká, se stal Marian Jurečka a ve své funkci setrvává dodnes. V oblasti zemědělství se daří úspěšně čerpat evropské dotace, což má pozitivní dopad na celkový stav tohoto sektoru.

2.5.5. Technologické faktory

V oblasti výzkumu a vývoje má společnost možnost využít dotačních prostředků z fondů EU. V předchozím období, do roku 2015, bylo možné čerpat dotace např. z programů „ROZVOJ“ určený na nákup nových strojů, technologií a nových zařízení. V tomto programu bylo možné čerpat dotaci až do výše 50 %. Tuto dotaci společnost MEZ a.s. využila k nákupu strojního zařízení k řezání vodním paprskem. V následujícím období je vypsáno v rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost pro období 2014–2020 celkem 24 programů podpory. Z těchto programů se společnosti nabízí využití např. programu „TECHNOLOGIE“, který nabízí dotace na nákup strojů, zařízení a technologie, náklady na pořízení patentových licencí a software. Dalším programem, který by firma mohla využít, je program „INOVACE“, kde dotace je zaměřena na nové výrobní stroje, zařízení, hardware, software a sítě, licence, patenty

a certifikace, nákup, zhodnocení či výstavba nemovitostí a provozní náklady podniku. (15)

2.6. Zhodnocení konkurenční pozice společnosti

2.6.1. Vymezení konkurence

V diplomové práci se věnuji především stěžejní výrobě firmy, která se využívá v zemědělství a jako technologie pro BPS. Jedná se o kalová míchadla a čerpadla různých výkonů a konstrukčních úprav. Za konkurenci firmy nepovažuji v žádném případě čerpadla prodávaná v hypermarketech a podobných obchodních řetězcích. Tato čerpadla a míchadla musí splňovat náročné podmínky vyplývající z jejich provozních podmínek (kolísání teploty, výbušné prostředí, hustota čerpaných medii atd.)

Pro potřeby analýzy konkurence naší společnosti je vhodné použít substituční pojetí konkurence, a to konkrétně konkurence na úrovni značky, kdy konkurenti nabízejí podobné produkty za podobné ceny.

Konkurence pro naši firmu pochází především ze zahraničí. Jedná se o zahraniční firmy CRI-MAN, LJM, BAUER, KSB, FLYGT. Z českých firem je to pak firma Oramont a STS Prachatice.

Všechny konkurenční firmy budeme sledovat z několika hledisek, které následně vyhodnotíme. Hodnocení jsem provedl na základě vlastních zkušeností, zkušeností našeho obchodního a servisního oddělení a zároveň šetřením přímo u zákazníků, popřípadě dle informací dostupných na internetových stránkách firem. Pro snadnější orientaci jsou kritéria bodována stupnicí 1-5, kdy 5 je nejhorší a 1 nejlepší výsledek. Hodnocení bude porovnávat firmu MEZ,a.s. s ostatními a zaměříme se na extrémy nejblíže 1, popřípadě 5.

CRI-MAN :

Obrázek 7 – míchadlo společnosti CRI-MAN (Zdroj: www.cri-man.com)

Obrázek 7- čerpadlo společnosti CRI-MAN (Zdroj: www.cri-man.com)

CRI-MAN je Italská firma zabývající se výrobou strojů a zařízení pro zpracování kejdy, bioplynu a odpadních vod. Firma sídlí ve městě Corregio, které leží cca 30 km severně od Modeny.

Na základě šetření u zákazníků, kteří měli míchadla instalovaná v reaktorech BPS, bylo zjištěno, že míchadla typu TBM o příkonu 2,2kW - 18kW jsou kvalitní a spolehlivá. Funkčnost míchadel měla nedostatky z důvodu max. pracovní teploty 40 °C, a zároveň míchací účinek je spíše průměrný (výrobce udává 404 - 3725 N tlačnou sílu a vymíchávací schopnost 1275 - 6702 m^3/h). Cena míchadel je přijatelná, takže patří spíše k cenově dostupným strojům. Výkonová řada je v rozmezí 2,2 kW - 18,5 kW, což je stejné jako u většiny výrobců. U zákazníků na tom byly o poznání hůře míchadla řady AF. Tato míchadla mají dle výrobce zajímavé parametry, které slibují úsporu elektrické energie, ale u zákazníků bylo zjištěno, že se lámou lopatky, které jsou vyráběny z polyamidu a skleněného vlákna. Čerpadla jsou spolehlivá. Dopravní výška je max 45 m, průtok max. 340 m^3/h, výkonové řady od 0,75 kW - 18,5 kW. Firma oproti konkurenci nabízí suchá čerpadla a také čerpadla, která lze připojit na dieselový motor. Ve svém sortimentu má také separátory řady SM. Firma poskytuje záruční a pozáruční servis s možností opravy u zákazníka. V případě uznané reklamace jsou servisní práce bezplatné. Cena servisních prací je vyšší. Další položkou, která servis prodražuje, jsou vrtule a planetová převodovka.

Dodací lhůty jsou v rozmezí 6-8 týdnů. Design míchadel a čerpadel je pěkný a propracovaný. Propagace firmy spočívá v internetové prezentaci a za zmínku stojí také výstava Techagro a Strojírenský veletrh v Brně.

LJM:

Obrázek 9 - míchadlo společnosti LJM (Zdroj: www.ljm.dk)

Dánská firma LJM se specializuje na 3 hlavní oblasti výroby:

- výroba hydraulických válců

- výroba strojů pro zemědělství (čerpadla, míchadla)

- výroba strojů pro bioplynové stanice (čerpadla, míchadla)

Firma sídlí ve městě Hojmark, které leží 350 km západně od Kodaně. Další obchodní a prodejní zastoupení firmy je v Číně (město Ningbo) a také v USA v Colorádu.

Obrázek 9- čerpadlo společnosti LJM (Zdroj: www.ljm.dk)

Tato firma vyrábí kvalitní míchadla, která je možné používat jak do BPS, tak do koncových skladů. Míchadla mají robustní litinovou konstrukci a společně s planetovou převodovkou utváří kompaktní celek. Míchadla firma vyrábí pouze v ponorném provedení od příkonu 1,1 - 18,5 kW. Prodejce uvádí míchací efekt do 50 m vzdálenosti rozpohybování 25000 m3/min. Dále uvádí, že míchadla dokáží homogenizovat i velmi hustou kejdu. Míchadla jsou vyráběna v provedení ATEX. Cena míchadel je srovnatelná s míchadly od ostatních výrobců a pohybuje se okolo 170.000,- Kč v závislosti na technickém a materiálovém provedení. Naše firma má zkušenosti s opravami těchto strojů, kdy ve většině případů došlo ke spálení motoru vlivem zatečení kejdy. Zákazník, který chtěl míchadla opravit, ve většině případů volil nové míchadlo od nás právě z důvodu poruch a vyšších cen oprav v Dánsku. Dodací lhůty jsou ve většině případů okolo 7 týdnů na nové stroje a na opravy 6 týdnů. Řady míchadel jsou omezeny na ponorné dvoulisté. V trojlistém provedení vyrábí zajímavá míchadla, která jsou využívána v průmyslu. Bohužel se jedná o pouze pomaloběžná míchadla. U čerpadel firma nabízí příkony od 1,1 kW - 18,5 kW jak v ponorném, tak suchém provedení. Výtlačná výška je do 28 m a kapacita až 325 m^3/h. Firma propaguje svoje výrobky na veletrzích Techagro v Brně.

BAUER:

Obrázek 11 - míchadlo společnosti BAUER (Zdroj: www.bauer-at.com)

Firma Bauer je rakouská firma sídlící ve spolkové zemi Štýrsko ve městě Voitsberg. Byla založena roku 1930 panem Rudolfem Bauerem. Mezi hlavní výrobní směry patří zavlažování, separace kejdy a odpadních vod. Firma Bauer GmbH je evropský výrobce s celosvětovým působením. Obchodní zastoupení má tato firma v USA, Rusku, Austrálii, Slovensku, Maďarsku, Ukrajině, Moldávii, Brazílii, Rumunsku a Polsku.

Obrázek 11- čerpadlo společnosti BAUER (Zdroj: www.bauer-at.com)

Firma Bauer nabízí kvalitní a spolehlivá míchadla a patří k firmám s dobrou propagací. Vystavuje na veletrzích v Evropě. Bauer Techniks se zaměřuje převážně na velké zemědělské a potravinářské projekty. Výhodou firmy je Projektový ateliér, který dodává optimální řešení na klíč. Míchadla řady TMRW MSXH mohou být dodávána s výkonem 5,5 kW - 15 kW. Míchadla mají planetovou převodovku, vrtule je dvoulistá, jedná se pouze o ponorné stroje. Míchací účinek je průměrný. Dodací lhůty jsou do 8 týdnů jak na servis, tak na nové stroje. Čerpadla řady Magnum jsou dodávána s výkonem 4 - 15 kW. Čerpadla mohou být v provedení s řezací přírubou, nebo bez řezací příruby. Stránky firmy působí velice moderním dojmem. Obsah stránek je pouze strohý a má za cíl navést zákazníka, aby kontaktoval prodejce a až ten mu poskytl profesionální podporu ve formě technických informací. Ceny nových strojů a následný servis jsou vyšší. Servis čerpadel jde řešit přímo u výrobce v Německu, kde zákazník dostane profesionální služby za vyšší cenu, nebo lze servis řešit u mnoha firem v České republice.

KSB

Obrázek 13 - míchadlo společnosti KSB (Zdroj: www.ksb.com)

Obrázek 13 - čerpadlo společnosti KSB (Zdroj: www.ksb.com)

KSB je přední dodavatel čerpadel pro stavební průmysl a pro čistírny odpadních vod. Společnost byla založena rok 1871 ve Frankenthalu a v současné době zaměstnává více než 16.000 zaměstnanců. Po celém světě má 170 servisních středisek**.**

Tato firma je lídrem na trhu v oblasti výzkumu a vývoje a pravidelně přináší nové stroje na trh. Míchadla řady Amaprop mají příkon od 1,25 do 6,5 KW. Jedná se o pomaloběžná míchadla s vrtulí až do 2.500 mm, teplota míchaného media do 60 °C. Další vyráběný typ Amamix jsou také ponorná míchadla s výkonem do 16 kW. Mají trojlistou vrtuli a dokáží pracovat v 60 °C. Celkový tah 2ks Amaprop je 8500 N. Míchadla jsou kvalitní a funkční. Zákazníky odrazuje většinou vysoká cena těchto strojů, která se pohybuje okolo 8000,- EUR/ks. Firma za tuto cenu nabízí komplexní služby od návrhu, realizace až po servis. Čerpadla dodává jak v suchém, tak ponorném provedení, kdy průtok může dosahovat 150 l/s, s dopravní výškou 100 m. Dodací lhůty jsou delší ve většině případů do 10 týdnů. Potřebné technické informace jsou dostupné na stránkách firmy. Propagace je na vysoké úrovni. Firma prezentuje své výrobky na veletrzích po celém světě. Informace můžeme najít v odborných časopisech. Za nevýhodu lze považovat pevnou instalaci pomaloběžných strojů, kdy je v případě servisu nutné odpuštění nádrže. Prostřednictvím svých servisních center nabízí KSB profesionální servis v celosvětovém měřítku. Hlavní výhodou je široce rozvětvená síť snadno dostupných center.

FLYGT

Obrázek 15 - míchadlo společnosti FLYGT (Zdroj: www.xylem.com)

Obrázek 15 – čerpadlo společnosti FLYGT (Zdroj: www.xylem.com)

Flygt je švédský výrobce čerpadel, míchadel a souvisejících inteligentních řídících systémů. Flygt je součástí amerického koncernu Xylem.

Tento švédský výrobce nabízí kvalitní ponorná míchadla s výkonovou řadou od 0,75 kW - 25 kW. Cena míchadel je vyšší a pohybuje se okolo 190000 Kč/ks. Míchací účinek je u nejčastěji prodávaných strojů 3500 N. Výrobce nabízí jak rychloběžná míchadla, tak pomaloběžná. Čerpadla vyrábí od výkonu 1,3 kW - 70 kW o max. dopravní výšce 80 m a průtoku 610 l/s. Pro čerpání abrazivních kapalin jsou čerpadla vybavena vířivým oběžným kolem. Flygt nabízí komplexní služby, kterými jsou technická pomoc před objednáním stroje, montáž a uvedení do provozu, záruční a pozáruční servis v několika centrech u nás a na Slovensku. Poskytuje také stroje na zápůjčku během opravy, poskytuje prodloužené záruky. Stránky firmy jsou na profesionální úrovni s dostatkem informací pro zákazníky. Stroje je možné dodávat s certifikací ATEX. Dodací lhůty jsou max. 6 týdnů od objednání nového stroje, servis do 5 týdnů. Firma pravidelně vystavuje na veletrzích – Vodovody kanalizace, Techagro.

STS PRACHATICE:

Obrázek 17 - Míchadlo společnosti STS Prachatice (Zdroj: www.stsprachatice.cz)

Obrázek 17- čerpadlo společnosti STS Prachatice (Zdroj: www.stsprachatice.cz)

STS Prachatice je tuzemská firma založená již v 50. letech minulého století. Firma se specializuje na výrobu strojů pro zemědělství a lesnictví, dále se také zabývá speciální zakázkovou strojírenskou výrobou. Sídlo firmy a výrobní prostory se nacházejí v obci Těšovice, která leží cca 3 km od Prachatic. Hlavní odbyt výrobků je na tuzemském trhu a v zemích EU. Firma zaměstnává 100 zaměstnanců, roční hrubý obrat činí 50 mil. Kč. Tato firma vyrábí čerpadla, míchadla pro kejdové hospodářství a bioplynové stanice.

Míchadla jsou sice cenově velice zajímavá, kdy se cena pohybuje kolem 130 000,-Kč. Míchací účinek je ve srovnání s konkurencí malý a pohybuje se okolo 3 200 N tlačné síly. Výkony strojů jsou od 7,5 kW do 18,5 kW. STS Prachatice vyrábí pouze některá z míchadel a jedná se o míchadla s motorem nad hladinou tzv. tyčová míchadla. Čerpadla vyrábí s motorem nad hladinou, což umožňuje rychlý a snadný přístup k motoru, aniž by se čerpadlo muselo vytahovat z nádrže. Nevýhodou je nižší dopravní výška a menší množství čerpané kapaliny. Ponorná kalová míchadla v nabídce firma nemá. Internetové stránky má firma přehledné a informace dostatečné. Dodací lhůty u vyráběných strojů jsou do 5 týdnů od objednání. Firma STS Prachatice zajišťuje záruční i pozáruční servis. Jedná se o strojírenský podnik, který má dílenské zázemí, které umožňuje tyto stroje opravovat. Firma vystavuje na veletrzích a publikuje v odborných časopisech.

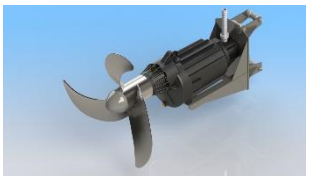
ORAMONT:

Obrázek 19 - míchadlo společnosti ORAMONT (Zdroj: www.oramont.cz)

Obrázek 19 - čerpadlo společnosti ORAMONT (Zdroj: www.oramont.cz)

Firma Oramont systém s.r.o. vznikla z dvaceti let zkušeností firmy Dušan Oravec. Tato firma se specializovala na homogenizaci kejdy a její uskladnění. V současné době je ve firmě sídlící v Šumperku zaměstnáno do 20 zaměstnanců. Jedná se o strojírenskou firmu, která vyrábí čerpadla a míchadla, která dodává jako technologické celky. Dále vyrábí ke svým výrobkům ocelové konstrukce. Jako další sortiment nabízí zámečnické výrobky. Firma působí hlavně v tuzemsku a na Slovensku. Tato firma se sice prezentuje jako výrobce čerpadel a míchadel, ale z velké části nakupuje komponenty včetně motorů, které následně montuje a vytváří celek. Ponorná míchadla mají výkony od 0,4 kW do 18,5 kW. Firma nevyrábí míchadla s certifikací ATEX. Míchadla mají tlačnou sílu do 3400 N. Čerpadla, která firma vyrábí, mají motor nad hladinou, což umožnuje rychlý a snadný přístup k motoru a jeho výměně v případě poruchy. Nevýhodou je nižší dopravní výška a menší množství čerpané kapaliny. Internetové stránky má firma jednoduché, přehledné s dostatkem informací pro zákazníky. Firma zajišťuje servis do 24h, včetně zápůjčních strojů po dobu opravy. Zajišťuje montáže těchto zařízení. Dodací lhůty jsou 4 týdny od objednání. Firma nepravidelně vystavuje na veletrzích a publikuje v odborných časopisech.

MEZ,a.s.



Obrázek 21 - míchadlo společnosti MEZ (Zdroj: www.mez.cz)

Obrázek 21 - čerpadlo společnosti MEZ (Zdroj: www.mez.cz)

Vyrábí ponorná kalová míchadla a čerpadla s certifikací ATEX. Míchadla jsou kvalitní a cenově přijatelná. Ceny se pohybují okolo 110.000,- Kč. Stroje mohou pracovat až do teploty 60 °C. Výkonové řady jsou od 1,5 kW - do 19 kW. Míchací síla je 4 300 N. Firma zajišťuje komplexní služby spojené s návrhem, výrobou, montáží až po servis, opravy. Čerpadla mají stejnou výkonovou řadu jako míchadla 1,5kW-19kW a jsou dodávaná ve dvou variantách s řezáním a bez řezání. Dopravní výška u čerpadel je 28 m. Jedná se o strojírenský podnik, který si tyto stroje navrhne a vyrobí. Stroje jsou dodávány do 4 týdnů od objednání a servis je poskytován do 24h od nahlášení pouze v pracovní dny. Firma vystavuje na veletrzích v Německu a České republice. K propagaci využívá také odborný tisk.

Srovnání konkurence

Srovnání konkurence vychází z následujících parametrů:

Teplota média:
- *do 30 st.* *5*
- *do 40 st.* *4*
- *do 50 st.* *3*
- *do 60 st.* *2*
- *nad 60 st.* *1*

Cena:
- *nad 240 tis. Kč* *5*
- *180 - 240 tis. Kč* *4*
- *120 - 180 tis. Kč* *3*
- *60 - 120 tis. Kč* *2*
- *0 - 60 tis. Kč* *1*

Tlačná síla:
- *0 - 1500 N* *5*
- *1500 - 3000 N* *4*
- *3000 - 4500 N* *3*
- *4500 - 6000 N* *2*
- *nad 6000 N* *1*

Certifikace:
- *bez certifikace* *5*
- *ISO* *4*
- *ATEX* *3*
- *ISO + ATEX* *2*
- *ISO + ATEX + další* *1*

Dopravní výška:
- *0 - 15 m* *5*
- *15 - 30 m* *4*
- *30-45 m* *3*
- *45-60 m* *2*
- *nad 60 m* *1*

Výkonové řady:
- *do 10 kW* *5*
- *do 20 kW* *4*
- *do 30 kW* *3*
- *do 40 kW* *2*
- *nad 50 kW* *1*

Šíře sortimentu:
- *do 5* *5*
- *5 - 10* *4*
- *10 - 15* *3*
- *15 - 20* *2*
- *více než 20* *1*

Dodací lhůty:
- *více než 6 týdnů* *5*
- *do 6 týdnů* *4*
- *do 3 týdnů* *3*
- *do 1 týdne* *2*
- *Skladem, ihned* *1*

Servis:
- *bez servisních služeb* *5*
- *servis pouze v místě výrobce* *4*
- *servis v rámci ČR* *3*
- *servis do 24 hod. v rámci ČR* *2*
- *servis do 48 hod. v zemích EU* *1*

Komplexnost služeb:
- *prodej bez technické podpory* *5*
- *návrh, tech. dokumentace* *4*
- *návrh, tech. dokumentace, realizace* *3*
- *návrh, tech. dokumentace, výroba, realizace, záruční a pozáruční servis* *2*
- *návrh, simulace, tech. dokumentace, výroba, realizace, zaškolení, záruční a pozáruční servis* *1*

Propagace:
- *bez propagace* *5*
- *katalogy* *4*
- *webové stránky a katalogy* *3*
- *veletrhy, webové stránky a katalogy* *2*
- *Veletrhy, konference, odborná periodika, webové stránky, katalogy a další* *1*

PARAMETRY SROVNÁNÍ	CRI-MAN	Hodnocení 1 -5	LJM	Hodnocení 1 -5	BAUER	Hodnocení 1 -5	KSB	Hodnocení 1 -5	FLYGT	Hodnocení 1 -5	ORAMONT	Hodnocení 1 -5	STS PRACHATICE	Hodnocení 1 -5	MEZ a.s.	Hodnocení 1 -5
Teplota média	40 st.	**4**	50st.	**3**	55 st.	**2**	60 st.	**1**	55 st.	**2**	55 st.	**2**	55 st.	**2**	60 st.	**1**
Cena[1]	160 tis. Kč	**3**	170 tis. Kč	**3**	170 tis. Kč	**3**	220 tis. Kč	**4**	190 tis. Kč	**4**	135 tis. Kč	**3**	130 tis. Kč	**3**	110 tis. Kč	**2**
Tlačná síla	3725 N	**3**	5000 N	**2**	3800 N	**3**	8500 N	**1**	3500 N	**3**	3400 N	**3**	3200 N	**3**	4300 N	**3**
Dopravní výška	45 m	**3**	28 m	**4**	28 m	**4**	100 m	**1**	80 m	**1**	28 m	**4**	25 m	**4**	28 m	**4**
Výkonové řady	do 20 kW	**4**	do 20 kW	**4**	15 kW	**4**	55 kW	**1**	70 kW	**1**	do 20 kW	**4**	do 20 kW	**4**	19 kW	**4**
Šíře sortimentu	30	**1**	10-15	**3**	35	**1**	37	**1**	28	**1**	12	**3**	13	**3**	19	**2**
Servis	servis do 48 hod. v zemích EU	**1**	servis do 48 hod. v zemích EU	**1**	servis do 48 hod. v zemích EU	**1**	servis do 48 hod. v zemích EU	**1**	servis do 48 hod. v zemích EU	**1**	servis v rámci ČR do 24 hod.	**2**	servis v rámci ČR do 24 hod.	**2**	servis v rámci ČR do 24 hod.	**2**
Komplexnost služeb	návrh, tech. dokumentace, výroba, realizace, záruční a pozáruční servis	**2**	návrh, simulace, tech. dokumentace, výroba, realizace, zaškolení, záruční a pozáruční servis	**1**	návrh, simulace, tech. dokumentace, výroba, realizace, zaškolení, záruční a pozáruční servis	**1**	návrh, simulace, tech. dokumentace, výroba, realizace, zaškolení, záruční a pozáruční servis	**1**	návrh, simulace, tech. dokumentace, výroba, realizace, zaškolení, záruční a pozáruční servis	**1**	návrh, tech. dokumentace, výroba, realizace, záruční a pozáruční servis	**2**	návrh, tech. dokumentace, výroba, realizace, záruční a pozáruční servis	**2**	návrh, simulace, tech. dokumentace, výroba, realizace, zaškolení, záruční a pozáruční servis	**1**
Certifikace	ISO + ATEX + další	**1**	ISO + ATEX + další	**1**	ISO + ATEX + další	**1**	ISO + ATEX + další	**1**	ISO + ATEX + další	**1**	bez certifikace	**5**	ISO	**4**	ATEX	**3**
Dodací lhůty	6-8 týdnů	**5**	7 týdnů	**5**	8 týdnů	**5**	10 týdnů	**5**	6 týdnů	**4**	4 týdny	**4**	5 týdnů	**4**	4 týdny	**4**
Propagace	Veletrhy, konference, odborná periodika, webové stránky, katalogy a další	**1**	Veletrhy, konference, odborná periodika, webové stránky, katalogy a další	**1**	Veletrhy, konference, odborná periodika, webové stránky, katalogy a další	**1**	Veletrhy, konference, odborná periodika, webové stránky, katalogy a další	**1**	Veletrhy, konference, odborná periodika, webové stránky, katalogy a další	**1**	Veletrhy, konference, odborná periodika, webové stránky, katalogy a další	**1**	Veletrhy, konference, odborná periodika, webové stránky, katalogy a další	**1**	Veletrhy, konference, odborná periodika, webové stránky, katalogy a další	**1**
		3		**3**		**2**		**2**		**2**		**3**		**3**		**2**

Tabulka 2 - Srovnání konkurence se společností MEZ (Zdroj: vlastní zpracování)

[1] Kritérium „cena“ vychází ze srovnání nejčastěji užívaného stroje a výkonu 15 kW

Vyhodnocení konkurence

Z výše uvedeného srovnání vyplývá, že sledované konkurenční firmy nevykazují v komplexnosti nabídky a služeb velké rozdíly. Většinou firmy vykazují výkyvy hodnot jen v některém ze sledovaných kritérií. Úroveň propagace je srovnatelná u všech firem. Dodací lhůty jsou u zahraničních firem vyšší než u tuzemských výrobců a z hodnocení nejlépe vychází společnost MEZ současně s firmou ORAMONT, které nabízejí dodací lhůtu 4 týdny. Opačná situace je u rychlosti servisních služeb, kdy zahraniční firmy poskytují rychlejší a operativnější servisní služby oproti firmám tuzemským. U komplexnosti nabízených služeb zákazníkům je patrné, že díky možnosti simulace je firma MEZ krok před tuzemskou konkurencí a přiblížila se tak zahraničním firmám. V případě certifikací je možné vysledovat rozdílné hodnoty, kdy zahraniční společnosti jsou držiteli veškerých certifikací, kdežto u tuzemských výrobců jsou možnosti rozdílné, společnost STS Prachatice nemá certifikaci ATEX do nevýbušného prostředí, firma MEZ certifikace ATEX má, nicméně nemá certifikaci ISO a firma ORAMONT nemá žádný zmíněný certifikát. Ve výkonech strojů vynikají firmy KSB a FLYGT, které svými možnostmi výkonu stroje 55 a 70 kW dosahují nejvyššího hodnocení. Stejná situace je i v případě dopravní výšky. U tlačné síly dosahuje extrémně dobrých hodnot opět společnost KSB, ostatní firmy jsou srovnatelné. V případě teploty média rovněž vyniká společnost KSB společně s firmou MEZ, nejhůře v tomto kritériu obstála firma CRI-MAN. Vzhledem k šíři sortimentu byl pro srovnání zvolen nejběžněji užívaný stroj o výkonu 15 kW. Ze srovnání tohoto kritéria nejlépe vychází společnost MEZ, která daný stroj nabízí za 110 tis. Kč a nejhůře firma KSB s cenou 220 tis. Kč.

2.6.1. Vymezení zákazníků

Zákazníky společnosti lze rozdělit na tři základní kategorie. Největší podíl zákazníků představují firmy, které jsou generálními dodavateli investičních celků. Podíl těchto zákazníků na celkových tržbách tvoří v průměru 70 %. U těchto velkých zakázek vyvstává problém s absencí certifikace ISO 9001, kterou společnost nemá. Další významnou kategorií zákazníků jsou obchodníci, kteří výrobky společnosti dále distribuují koncovým zákazníkům. Tito zákazníci jsou zejména ze zahraničí a jejich podíl

na tržbách je v průměru ve výši 20 %. A okrajovou kategorií zákazníků jsou koncoví spotřebitelé, kteří mají možnost koupit výrobky společnosti přímo, bez dalších distribučních článků.

U zákazníků, kteří se specializují na BPS, došlo vlivem legislativních změn v oblasti dotační politiky v posledních letech k poklesu výstavby nových stanic.

2.6.1. Vymezení dodavatelů

K zajištění výroby a celkovému chodu společnosti využívá společnost MEZ, a.s. služeb několika dodavatelů.

V dodávkách elektrické energie využívá společnost služby firmy E.On Energie, a.s.. Tato firma patří mezi několik hlavních firem poskytujících elektrickou energii v České republice. Dodavatelem plynu je firma RWE Česká republika a.s.

Druhou skupinou dodavatelů jsou dodavatelé materiálu potřebného pro výrobu. K hlavním vstupním surovinám pro výrobu elektromotorů patří hutní materiál. Tyto suroviny jsou dodávány firmou FERONA, a.s., která má příznivé ceny, jelikož patří mezi větší firmy. Svou velikostí a obsáhlostí sortimentu, který mají skladem, a relativně dobrou dopravní dostupností jsou pro naši firmu dobrým a spolehlivým partnerem.

Dalším stěžejním materiálem pro výrobu je měděný drát různých průřezů, který se vkládá do statorových plechů a je nezbytnou součástí všech motorů. Tento materiál ovlivňuje výkonnostní parametry a zároveň životnost stroje. Dodavatelem je firma LABARA s.r.o. V dodávkách měděných drátů bývají nejčastěji problémy s kvalitou, především s čistotou mědi a povrchovou izolací, kterou je sklo, nomex, kapton, slída nebo lak. Tyto problémy se při dodávkách firmou LABARA s.r.o. nevyskytují.

Výkon a technické parametry motoru a stejně tak jeho životnost ovlivňuje kvalita plechů, které se nejprve lisují, poté se svařují nebo sponkují do polotovarů tzv. paketů. Dodavatel plechu je firma MATERIAL FRÝDEK – MÍSTEK, která je s naší firmou provázána vlastnickou strukturou, proto je zde 100% jistota o původu zboží a velká příznivost ceny.

Nespornou výhodou je provázanost v plánování výroby, kde díky on-line informacím můžeme společně využít včasnost dodávek.

Jako vnější materiál elektromotoru jsou využívány robustní konstrukce z šedé litiny, které dodává firma SLÉVÁRNA NOVÉ RANSKO ve formě koster, štítů, víček, labyrintů atd. Tato slévárna využívá moderní technologie, díky kterým jsou dodrženy základní vlastnosti jako je tvrdost odlitků, otěruschopnost, vedení tepla, dodržení rozměrových parametrů a v neposlední řadě eliminace porezity na minimum.

2.6.2. Vymezení odvětví dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil

K provedení užšího vnějšího prostředí a zmapování konkurenční pozice na trhu byla použita Porterova analýza, která má zjistit existenci příležitostí, které by mohly oslabovat vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů, snižovat hrozby nové konkurence a substitutů do odvětví a snižování konkurenční rivality v odvětví.

Stávající konkurence

Rivalita na trhu je v současnosti poměrně nízká. Jedná se o relativně nové odvětví a výrobců, kteří se specializují na výrobu technologií pro BPS, a další zemědělská zařízení, není mnoho. V ČR se jedná pouze o dvě firmy, které lze považovat za konkurenty a dalších několik společností je zahraničních. Diferenciace výrobků, především nižší cenou, je pak faktorem, který hraje ve prospěch společnosti.

Potenciální noví konkurenti

Vstup do tohoto odvětví je velice náročný. Neobejde se bez drahého vybavení pro výrobu, kvalifikovaných zaměstnanců, kteří dokážou navrhnout a vyrobit elektromotor požadovaných parametrů. Jednou z možností, jak se těmto problémům vyhnout, je nakoupit potřebné stroje v zahraničí, popřípadě od jiného tuzemského výrobce, a ty potom „pouze“ prodávat. To ovšem přináší problémy v oblasti servisu, včasnosti dodávek, v technickém zázemí. Z těchto důvodů může být náročné sehnat si a udržet si zákazníky, které tyto stroje nakupují. Tento trh je velice konzervativní a je jen několik osvědčených firem, kteří na trhu působí. Riziko vstupu nových konkurentů je považováno za nízké.

Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi stěžejní dodavatelé, kteří firmu ovlivňují, patří dodavatelé energií a materiálů.

Vyjednávací pozice dodavatelů energií je významná. Jedním z důvodů je velikost těchto firem a skutečnost, že firma MEZ, a.s. je pouze podružným zákazníkem, který se bez těchto komodit neobejde a znamenalo by to pro ni zastavení výroby.

Dodavatelé materiálů mají rozdílnou vyjednávací sílu. K hlavním vstupním surovinám pro výrobu elektromotorů patří hutní materiál, kde dodavatelé mají menší vyjednávací sílu, protože stejný sortiment zboží nabízí mnoho dalších firem v České republice. Změnit dodavatele hutního materiálu není časově ani finančně náročné. Jakosti materiálů jsou u všech dodavatelů srovnatelné.

Dalším stěžejním materiálem je měděný drát různých průřezů, který se vkládá do statorových plechů a je nezbytnou součástí všech motorů. Tento materiál ovlivňuje výkonnostní parametry a zároveň životnost stroje. Vyjednávací síla dodavatele tohoto materiálu je střední, právě z důvodu kvality, nicméně změna je možná v relativně krátkém čase a není finančně náročná. Dodavatelé stejného sortimentu jsou běžně dostupní. Bohužel u většiny z nich jsou dodací lhůty otázkou několika týdnů, což může komplikovat pružnost výroby.

Výkon a technické parametry motoru a stejně tak jeho životnost ovlivňuje kvalita plechů používaných při výrobě. Vyjednávací síla dodavatele plechů je nízká.

Jako vnější materiál elektromotoru jsou využívány robustní konstrukce z šedé litiny. Na trhu se vyskytuje mnoho sléváren, problémem ovšem je jejich specializace. Každá se specializuje na výrobu jiného rozměru odlitků, na jiný objem dávek s různými počty kusů. Při změně dodavatele bude velkou roli hrát vzdálenost, jelikož hmotnost materiálů je velká, dovoz z větší vzdálenosti by zvyšoval náklady na dopravu. Další nevýhodou změny dodavatele jsou značné finanční náklady vynaložené na nové modelové zařízení, popřípadě úpravu modelů k uzpůsobení na technologii jiné slévárny v řádech statisíců korun. Tato změna je náročná i časově. Vyjednávací síla této firmy je tedy vyšší. Na druhou stranu si slévárna musí být vědoma toho, že pokud se firma jednou rozhodne pro změnu, tak není možné spolupráci obnovit bez problémů.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci nemají na této pozici vysokou vyjednávací sílu. Výrobou a prodejem speciálních elektromotorů, čerpadel a míchadel se zabývá poměrně málo firem. Jedná se spíše o zahraniční subjekty, které mají na českém trhu pouze obchodní zastoupení. Kvůli tomu mají tyto firmy dlouhé dodací lhůty. Servisní činnost je dražší a časově náročnější kvůli vzdálenostem. U západních výrobců je zároveň podstatně vyšší cena. Možnosti substitutů jsou značně omezené. Nároky zákazníků na kvalitu výrobků jsou vysoké, výrobky musí vydržet v náročných podmínkách kolísání teplot a prostředí s nebezpečím výbuchu. V případě stávajících zákazníků je přechod ke konkurenci obtížnější a ve většině případů se neobejde bez konstrukčních zásahů.

Hrozba substitutů

Substituty, které by plnohodnotně nahradily tyto stroje, téměř nenajdeme. Riziko substitutu v oblasti technologie bioplynových stanic a průmyslu je tedy poměrně nízké. Může vzniknout pouze jako náhrada za stávající stroje s vyšší užitnou hodnotou, což je časově, technicky a finančně velice náročné.

Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Jednotliví činitelé	Hrozba	Příležitost
Stávající konkurence	Nízká	Vysoká
Potenciální noví konkurenti	Nízká	Nízká
Vyjednávací síla dodavatelů	Vysoká	Střední
Vyjednávací síla zákazníků	Střední	Střední
Hrozba substitutů	Nízká	Nízká

Tabulka 3 - Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil (Zdroj: vlastní zpracování)

Z předchozího zhodnocení jednotlivých faktorů ovlivňujících společnost vyplývají následující závěry. Ze strany stávající konkurence je hrozba považována za nízkou, a to

především z důvodu specifického odvětví, kde konkurence v tuzemsku není příliš velká, jedná se především o zahraniční konkurenci. I přes skutečnost, že rivalita na trhu není příliš vysoká, je nutno dbát na udržení a posilování této pozice. Příležitost v tomto směru vidím především v efektivním marketingu, který přispěje k další diferenciaci výrobků, inovaci výrobků, která nám umožní rozšíření nabízeného portfolia, rozšíření servisních služeb a dále ve snížení nákladů, které nám následně umožní mírné snížení ceny. Jak již bylo zmíněno, vstup nových konkurentů do odvětví je poměrně obtížný, a proto je toto riziko považováno za nízké. Ovlivňovat tuto skutečnost není zcela v silách společnosti, jedná se spíše o legislativní faktory a dotační politiku. Možnou příležitostí v této oblasti, kterou bychom částečně mohli ovlivnit zvýšení této hrozby, je znemožnění odchodu klíčových zaměstnanců k nově vznikající konkurenční firmě, popřípadě úniku „citlivých dat“ stávajícími nebo bývalými zaměstnanci. S tím souvisí problematika motivace zaměstnanců a celkové péče o ně. V případě dodavatelů je vyjednávací síla souhrnně označena za spíše vyšší, a to především díky dodavatelům odlitků, které jsou hlavní surovinou pro výrobu strojů.

Vyjednávací síla zákazníků je považována za střední, zákazníci mají možnost přejít ke konkurenci, ale tento přechod je poměrně náročný především z hlediska technického a také je výběr konkurenčních firem omezený. Ovlivnit tuto hrozbu je možné snížením cen, které je ovšem závislé na snížení nákladů. Stejně jako v případě konkurence i rozšíření servisních služeb a inovace výrobků je příležitostí pro posílení konkurenceschopnosti a snížení vyjednávací síly zákazníků. Substituce technologie BPS je komplikovaná, a proto nás příliš neohrožuje a není nutno hledat možnosti dalšího snižování.

2.7. Souhrnné zhodnocení analyzované společnosti

Závěry jednotlivých analýz vnějšího i vnitřního prostředí společnosti jsem za pomocí metody SAP a metody ETOP shrnul do přehledné tabulky, která nám přehledně demonstruje silné a slabé stránky podniku a také možné příležitosti či hrozby.

2.7.1. Shrnutí interní analýzy společnosti

Na základě výsledků vyplývajících z interních analýz společnosti jsem sestavil následující tabulku, která přehledně znázorňuje, v čem tkví síla společnosti a naopak, kde jsou její slabiny.

Interní faktor	Konkurenční síla nebo slabost
Marketing	● Jednoduchý design + Kvalita a funkčnost výrobků + Šíře nabízeného sortimentu + Vynikající servisní služby + Prodloužená záruka + Přijatelná cena výrobků + Vybudovaná síť obchodních partnerů − Nízká úroveň propagace − Úzké zaměření na zemědělství a BPS
Technický rozvoj	+ Kvalitní nově zbudované zázemí VaV + Vlastní zkušebna + Programové vybavení pro simulaci reálných podmínek + Zkušení vývojoví pracovníci − Zaostalost za VaV zahraničních konkurentů ● Ochota vedení investovat do VaV a inovací výrobků + Prostor pro vstup do nových odvětví pomocí inovací − Nedostatečné využití zbytkového plynu ze zkušebny
Výroba	− Nižší produktivita práce vyplývající z technologického uspořádání výroby + Kvalita výrobků ● Vysoké nároky na kvalitu + Dobré technické zázemí ● Minimum kooperací při výrobě + Kvalitní a odborní zaměstnanci ● Variabilita při výrobě + Důsledná kontrola a následná odborná montáž + Vlastní doprava na CNG
Zdroje	+ Odborní a zkušení zaměstnanci
Finance	+ Stabilní finanční situace − Vysoké náklady + Rozsáhlé investice do VaV

+ příležitost *− hrozba* *● neutrální vliv*

Tabulka 4 - Shrnutí interní analýzy společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

2.7.2. Shrnutí analýz vnějšího prostředí

Závěry z analýz vnějšího prostředí jsem shrnul pomocí techniky ETOP do přehledné tabulky.

Sektor okolí	Vliv
Socioekonomický	+ dostupnost odborných a kvalifikovaných zaměstnanců ● stárnutí populace − možná změna kurzu
Technologický	+ možnost čerpání dotací na podporu vědy a výzkumu − změny v dotační politice
Dodavatelé	− nákladná a problematická změna dodavatele odlitků + spolehlivost obchodních partnerů + možnost změny dodavatele v případě nespokojenosti
Zákazníci	● vysoké nároky na kvalitu − požadavek na certifikaci ISO u velkých zakázek − závislost na dotační politice státu + možnost distribuce širokému spektru zákazníků + specifický segment trhu + minimální možnost substituce
Konkurence	+ dlouhé dodací lhůty zahraničních konkurentů − kratší servisní služby zahraničních konkurentů + absence možnosti simulace u tuzemských konkurentů − veškeré certifikace u zahraničních konkurentů − absence certifikace ISO + absence certifikace ATEX u tuzemských konkurentů − vyšší výkonové parametry firem KSB, FLYGT + vyšší teplota média oproti konkurenci + nejnižší cena stroje mezi konkurenty + náročný vstup do odvětví

+ příležitost *− hrozba* *● neutrální vliv*

Tabulka 5 - Shrnutí analýz vnějšího prostředí (Zdroj: vlastní zpracování)

2.7.3. SWOT analýza z pohledu konkurenceschopnosti

SWOT analýza je užitečným nástrojem, který nám poskytuje ucelený pohled na společnost, její silné a slabé stránky, možné hrozby a naopak příležitosti. Při sestavování SWOT analýzy jsem vycházel z předchozích analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Faktory jsou vybrané s ohledem na **posílení rozvoje** a **zvyšování konkurenceschopnosti** firmy. U jednotlivých faktorů jsou uvedena hodnocení jejich významnosti, a to pětistupňovou stupnicí, kde 1 = nejnižší význam a 5 = nejvyšší význam.

	Pozitivní				Negativní/Škodlivé			
INTERNÍ	**Silné stránky**				**Slabé stránky**			
		důležitost	hodnocení			důležitost	hodnocení	
1	vysoká kvalita výrobků a poskytovaných služeb	0,10	5	0,50	1 úzká segmentace trhu	0,30	5	1,50
2	cenově dostupné výrobky s vysokou užitnou hodnotou	0,10	5	0,50	2 absence certifikace ISO	0,20	4	0,80
3	rychlost a operativní řešení servisních služeb	0,08	5	0,40	3 absence oprávnění pro provádění oprav vyhrazených plyn. zařízení	0,10	4	0,40
4	certifikace do nevýbušného prostředí	0,08	5	0,40	4 nevyužívání zbytkového plynu ze zkušebny	0,10	4	0,40
5	technické zázemí v oblasti VaV	0,09	4	0,36	5 úroveň marketingových činností	0,10	3	0,30
6	programové a simulační vybavení	0,08	4	0,32	6 absence formalizované firemní strategie a vize	0,05	4	0,20
7	aktivní přístup k VaV	0,05	5	0,25	7 nesystematický způsob řízení	0,05	3	0,15
8	přední postavení na trhu v ČR	0,08	3	0,24	8 jednoduchý design výrobku	0,05	3	0,15
9	odbornost a zkušenosti zaměstnanců	0,05	4	0,20	9 vysoké náklady	0,05	3	0,15
10	vlastní zkušebna	0,05	4	0,20	10			
11	rychlost objednávkového procesu a následné výroby	0,05	4	0,20	11			
12	možnosti řešení na míru	0,05	4	0,20	12			
13	stabilní cenová úroveň	0,05	3	0,15	13			
14	vlastní, cenově výhodná doprava	0,02	4	0,08	14			
15	dlouholetá tradice a zkušenosti v oboru	0,01	4	0,04	15			
16	technická podpora zákazníkům	0,01	4	0,04	16			
17	vybudovaná síť obchodních partnerů	0,01	3	0,03	17			
18	flexibilita a adaptabilita	0,01	3	0,03	18			
19	možnost množstevních slev na základě rámc. smluv	0,01	3	0,03	19			
20	prodloužená záruka a splatnost faktur	0,01	3	0,03	20			
21	možnosti zřízení konsignačního skladu	0,01	2	0,02	21			
	Součet	**1**		**4,22**		**1**		**4,05**
EXTERNÍ	**Příležitosti**				**Hrozby**			
		důležitost	hodnocení			důležitost	hodnocení	
1	vstup do nových oblastí trhu	0,30	3	0,90	1 snížení cen konkurence	0,30	3	0,90
2	rozšíření poskytovaných servisních služeb	0,20	4	0,80	2 změny v dotační politice	0,15	3	0,45
3	minimální možnost substituce	0,10	5	0,50	3 legislativní změny	0,10	3	0,30
4	nízká koncentrace konkurence v odvětví	0,10	4	0,40	4 změny měnových kurzů	0,10	3	0,30
5	náročný vstup do odvětví	0,10	4	0,40	5 pronikání zahraničních konkurenčních firem	0,10	2	0,20
6	design výrobků	0,10	3	0,30	6 snížení atraktivity trhu	0,10	2	0,20
7	dlouhé dodací lhůty zahraničních konkurentů	0,05	5	0,25	7 rozšíření certifikace tuzemských konkurentů	0,10	2	0,20
8	rozšíření distribučních cest	0,05	3	0,15	8 změna dodavatele odlitků	0,05	2	0,10
	Součet	**1**		**3,70**		**1**		**2,65**

Tabulka 6- SWOT analýza společnosti MEZ, a.s. (Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí SWOT analýzy

Z předchozí tabulky je patrné, že společnost ve vztahu ke konkurenceschopnosti je nejsilnější v oblasti VaV, kde za posledních několik let učinila velký pokrok a získala tak náskok před konkurenty na tuzemském trhu, a naopak se přiblížila konkurenci zahraniční. Dalšími přednostmi společnosti jsou kvalita a cena nabízených výrobků, což považuji v celé problematice konkurenceschopnosti za velmi významné a pozitivní.

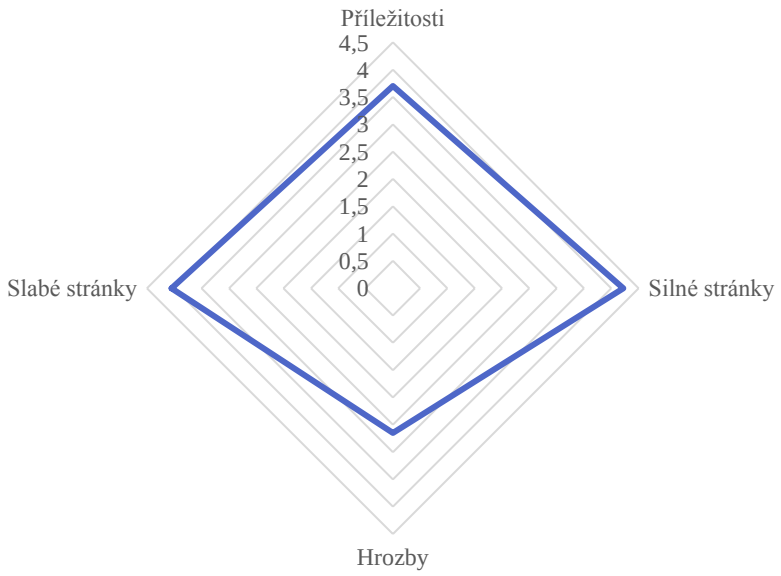
Slabinou společnosti je bezpochyby její úzké zaměření na zemědělství a bioplynové stanice. Tato slabá stránka je současně i hrozbou v případě, že dojde ke snížení atraktivity tohoto trhu, nebo se změní legislativa s tím související. Mezi významné slabiny lze také zahrnout nízkou úroveň marketingových činností. Dalším slabým místem, které nám komplikuje rozšíření servisních služeb, je absence oprávnění pro provádění oprav vyhrazených plynových zařízení. Servisní služby jsou v této oblasti významným prvkem, který si zákazníci žádají, a pokud bychom byli schopni si jej zajišťovat kompletně ve vlastní režii, bez nutnosti najímat si externí firmy, udělali bychom opět krok vpřed v posilování konkurenceschopnosti. Další zajímavou skutečností, která z analýz vyplynula, je nevyužívání zbytkového plynu, který vzniká ve zkušebně míchací techniky. Propojení se zvyšováním konkurenceschopnosti, které mě při zjištění této skutečnosti napadlo, je sice časově i technicky náročné, nicméně v konečném důsledku by mohlo být velmi efektivní, protože by prostřednictvím snížení nákladů mohlo vést ke snížení ceny výrobků.

Největší prostor pro posílení pozice mezi konkurenty shledávám ve výrobkové inovaci a vývoji nových výrobků. Úpravou některých strojů a rozšířením výrobkového portfolia získáme možnost proniknout i do dalších segmentů a tím tak zmírnit slabou stránku firmy, a především získáme další okruh nových zákazníků. Jak jsem již zmínil, poměrně velký potenciál je i v rozšíření servisních služeb.

Možné hrozby z pohledu konkurenceschopnosti, které by mohly zkomplikovat činnost společnosti, spočívají především v již zmiňovaném snížení atraktivity trhu. Mohou vzniknout ale také v případě, kdy by konkurenční firmy přistoupily ke snižování cen, čímž by ohrozily jednu z našich silných stránek. Dalším reálným rizikem je vstup zahraničních konkurentů na tuzemský trh, což by pozici společnosti bezpochyby ohrozilo.

Diagram SWOT analýzy

Výše uvedené informace, které ze SWOT analýzy vyplývají využijeme k sestavení diagramu SWOT analýzy, která nám usnadňuje porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami.



Graf 3 - Diagram SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování)

Strategie „max – max“, SO (Strenghts, Opportunities)

Tato strategie vychází ze situace, kdy se podniku nabízí několik příležitostí ve jeho okolí a zároveň disponuje i silnými stránkami, které tyto příležitosti podporují. V našem případě je největší příležitostí vstup do nových oblastí trhu, který by mohl být podpořen hned několika silnými stránkami. Jedná se především o vysokou kvalitu výrobků a poskytovaných služeb, technické zázemí v oblasti VaV a také aktivní přístup k VaV, dále certifikaci výrobků do nevýbušného prostředí a další přednosti. Další významnou příležitosti je minimální možnost substituce výrobků společnosti. Tato příležitost je podpořena přijatelnou cenovou hladinou výrobků a jejich vysokou užitnou hodnotou, vysokou kvalitou výrobků a nabízených služeb.

Strategie „min – max“, ST (Strenghts, Threats)

Tato strategie vychází ze situace, kdy se silné stránky podniku, které se snažíme maximalizovat, střetávají s hrozbami z vnějšího okolí, které je naopak třeba minimalizovat. Při této strategii je nezbytné včas identifikovat hrozby a za pomoci silných stránek je přeměnit v příležitosti. Nejvýznamnější hrozbou pro společnost MEZ je situace, kdy dojde ke snížení cen konkurence. Tuto hrozbu je možné díky hned několika silným stránkám eliminovat, ať už se jedná o vysokou kvalitu našich výrobků a poskytovaných služeb, rychlost a operativní řešení servisních služeb nebo rychlost objednávkového procesu a výroby. Všechny tyto faktory mohou hrát v náš prospěch i v případě, že by konkurenti snížili svou cenovou hladinu. Další hrozbou podniku je pronikání zahraničních konkurenčních firem. V tomto případě je třeba mimo jiné maximalizovat svou silnou stránku v podobě cenové dostupnosti našich výrobků a jejich vysoké užitnosti. Cenová hladina zahraničních konkurentů je výrazně vyšší, a proto je tato strategie v kombinaci s dalšími silnými stránkami podniku vhodným způsobem k minimalizaci této hrozby.

Strategie „max – min“, OW (Opportunities, Weakneses)

V případě, že nám okolí nabízí hned několik příležitostí, ale zároveň jsme nuceni čelit mnoha slabinám, využijeme tuto strategii založenou na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. Tady se nám nabízí hned několik příležitostí, které by nám pomohly vyřešit některá slabá místa podniku. V prvé řadě se jedná o vstup do nových oblastí trhu, čímž bychom snížili význam úzké segmentace trhu, která je provázána s dalšími faktory jako je např. hrozba v podobě změn v dotační politice nebo snížení atraktivity trhu. Další možnou příležitostí je rozšíření poskytovaných servisních služeb, které by nám vyřešilo problém s absencí oprávnění pro provádění oprav vyhrazených plynových zařízení a doplnilo tak portfolio nabízených servisních služeb. Další možností je vylepšení designu výrobků, který je oproti např. zahraničním konkurentům výrazně jednodušší. Změna v designu by nás mohla posunout o stupeň výše a zvýšit tak naši konkurenceschopnost.

Strategie „min – min“ WT (Weakneses, Threats)

Strategie vychází z nejméně příznivé situace pro podnik, kde převažují slabé stránky nad silnými a zároveň se v okolí vyskytuje velké množství rizikových faktorů. V tomto případě usilujeme o minimalizaci jak slabých stránek, tak hrozeb. Zde vidím jasnou souvislost úzké segmentace trhu s možnými změnami v dotační politice a snížením atraktivity trhu. Tato kombinace je, v souvislosti s neustálými změna v politice, velmi pravděpodobná a měli bychom ji věnovat značnou pozornost.

3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Z provedených analýz vyplynulo několik možných návrhů, které by mohly vést k posílení konkurenceschopnosti společnosti MEZ a.s.. Aby však tato navrhovaná opatření byla dostatečně účinná, je třeba přistoupit k jejich formulaci a následné realizaci komplexně. Společnost má představu, jakým směrem se chce v budoucnu ubírat, nemá však tyto představy nijak formálně stanoveny. Považuji proto za vhodné definovat v první řadě vizi a misi podniku, která je signálem pro jeho okolí, že ví, kam směřuje a má snahu se dále rozvíjet.

Další návrhy k posílení konkurenceschopnosti jsou zpracovány a konkretizovány níže.

3.1. Základní vymezení cílů společnosti

Vymezení cílů společnosti by mělo vycházet z určitého směru, kterým se daný podnik chce v budoucnu ubírat, tzv. vize společnosti. Domnívám se, že vymezení jasné vize, současně i mise a definice cílů, je výchozím krokem pro následující návrhovou část. Níže uvedené znění vize, mise i cílů jsou mé návrhy, které předkládám na základě pracovních zkušeností a jednání s vedením společnosti

3.1.1. Vize

Návrh vize společnosti vychází z představ managementu a současného směru, kterým se podnik ubírá. Ve formální podobě by mohla vize společnosti mít následující znění:

„Chceme být spolehlivým partnerem v oblasti technologie pro bioplynové stanice a další průmyslová odvětví v České republice a v Evropě. Měřítkem našeho úspěchu je spokojenost zákazníků.“

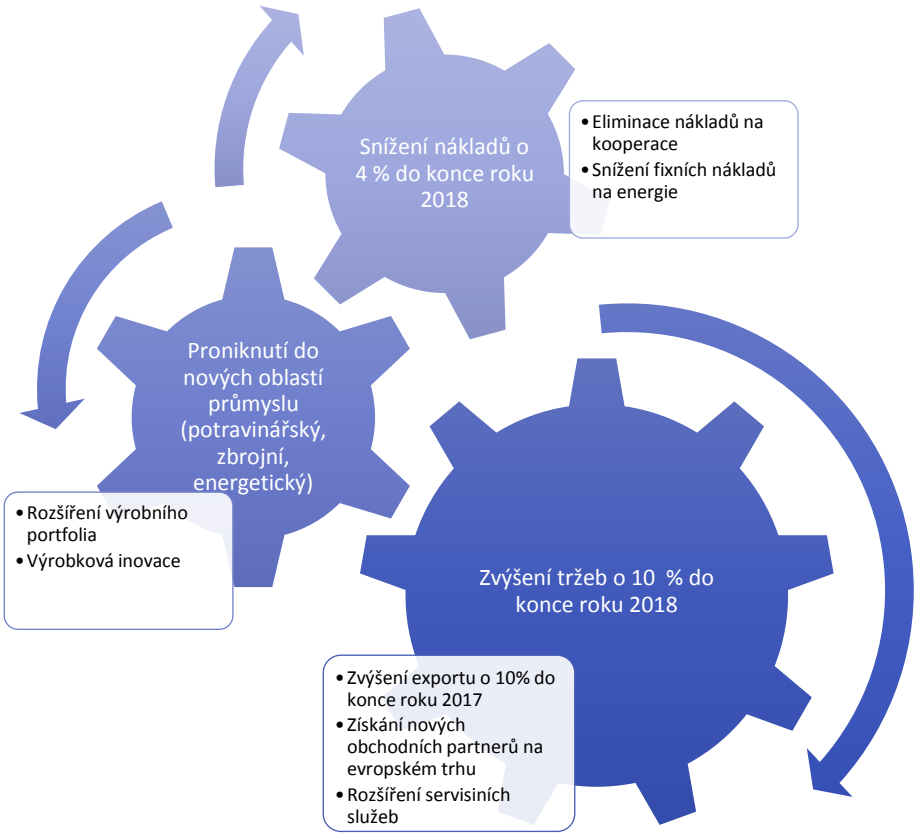
3.1.2. Mise

„Naším posláním je vyrábět a dodávat míchadla, čerpadla a další zařízení nejen pro zemědělství a to:

- *v prvotřídní kvalitě*
- *v co nejkratším termínu*
- *s kompletní nabídkou servisních služeb*
- *za přijatelné ceny“*

Stanovená mise je považována za možnou cestu naplnění vize, kterou jsme si vytyčili v předchozí části. Určuje způsob, jak se stát spolehlivým partnerem nejen v oblasti technologie BPS a jakým dosáhneme spokojenosti našich zákazníků.

3.1.3. Cíle společnosti



Obrázek 22 - Grafické znázornění cílů společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Prvním cílem společnosti, z pohledu konkurenceschopnosti, je expanze na nové segmenty trhu. Způsob, jak tohoto cíle dosáhnout, vidím především, z pohledu hodnotového řetězce, v rozšíření výrobního portfolia a výrobkové inovace, které bude podpořeno vhodnými marketingovými nástroji a průzkumem trhu. Potenciál vstupu do nových oblastí trhu (potravinářství, energetika a zbrojní průmysl) není podložen konkrétní analýzou, nicméně vycházím z vlastní znalosti této problematiky a jednání se zákazníky, z něhož poptávka po těchto typech výrobků vyplývá. Domnívám se proto, že využití know-how a inovace stávajících výrobků pro potřeby nových segmentů je klíčovým krokem pro expanzi společnosti a rozšíření jejího zaměření. Uvedení nových výrobků na trh a vstup do zcela jiné oblasti působení je nezbytné podpořit kvalitním marketingem, průzkumem trhu a zvolenou strategií. Soubor těchto kroků vedoucích k rozšíření zaměření podniku nám otevírá možnosti získání okruhu nových zákazníků, zvýšení tržeb, rozšíření sortimentu a dalších faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku.

Mezi další cíle, které se týkají stávajícího působení společnosti v oblasti zemědělství, patří zvýšení tržeb, a to v souvislosti s konkurenceschopností a z pohledu hodnotového řetězce především prostřednictvím rozšíření servisních služeb. Dále pak snížení nákladů, které nám umožní mírné snížení ceny a upevnění jedné z našich nejsilnějších stránek.

Výhodou návrhů inovace výrobků pro vstup do nových oblastí trhu je jejich využitelnost i ve stávajícím segmentu zemědělství a BPS.

3.2. Rozvoj konkurenční výhody

K posílení konkurenceschopnosti nepochybně patří rozvoj konkurenční výhody. Z provedených analýz lze identifikovat několik způsobů rozvoje konkurenční výhody, a to jak v oblasti nízkých nákladů, tak v diferenciaci. Ve většině případů se jedná o uplatnění ryze-konkurenční výhody, kdy se zaměříme na vlastní zdroje, které má firma k dispozici. V případě výrobkové inovace se jedná o uplatnění semi-konkurenční výhody. Z pohledu úrovně konkurenceschopnosti považuji navrhovaná opatření za konfrontační, kdy navrhované cíle jistým způsobem omezují konkurenci.

3.2.1. Výrobková inovace

V současné době je společnost úzce zaměřena svou výrobou na stroje používané především v zemědělství. K rozvoji konkurenceschopnosti považuji za vhodné rozšíření své působnosti o další segmenty trhu, např. potravinářství, energetiku, popř. zbrojní průmysl.

Abychom mohli dodávat do oblasti potravinářství, musí být na vyráběné stroje použity materiály, které jsou vhodné pro použití v potravinářství. V současné době firma vyrábí ponorná míchadla a čerpadla z šedé, popř. tvárné litiny. Nabízí se možnost uplatnění těchto strojů v potravinářství, což však vyžaduje následující konstrukční úpravu – použijeme asynchronní motory stávajících strojů, které upravíme tak, aby bylo možné chlazení vzduchem, a zároveň prodloužíme délku hřídele vyrobené z potravinářské nereze a osazené třílistou vrtulí. Tyto stroje je možné upevňovat na plášť nádrží, ve kterých jsou míchány potravinářské produkty.

Vizualizace návrhu:

Obrázek 23 - Vizualizace návrhu konstrukční úpravy č. 1 (Zdroj: vlastní zpracování)

Další možnou inovací je úprava stávajících ponorných míchadel na nerezové provedení. Tím získáme možnost využití v agresivním prostředí, např. v jaderných elektrárnách, kde je pomocí těchto strojů míchána 5% kyselina boritá. U stávajícího míchadla je nutná

konstrukční úprava čelní převodovky na jiný poměr, kdy výstupní otáčky musí být nižší než 300 ot. /min. Zároveň je nutná atestace na seismicitu a veškeré použité materiály musí být v provedení EPDM, nikoliv za použití stávajícího materiálu VITON.

Vizualizace návrhu:

Obrázek 24 - Vizualizace návrhu konstrukční úpravy č. 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

I u technologie pro BPS vidím možnou inovaci u výrobku řady AT-MIX, u kterých lze konstrukčně upravit asynchronní motor tak, aby byl chlazen vzduchem. Tento motor by poháněl přes planetovou převodovku trojlistou vrtuli umístěnou na stavebnicové konstrukci hřídele. Míchadlo lze umístit na stěnu nebo stroj nádrží.

Vizualizace návrhu:

Obrázek 25 - Vizualizace návrhu konstrukční úpravy č. 3 (Zdroj: vlastní zpracování)

V oblasti zbrojního průmyslu je možnost využití generátorů, které společnost vyrábí, za předpokladu konstrukční úpravy do nevýbušného prostředí a následné certifikace „ATEX“. Další možnosti uplatnění ve zbrojním průmyslu jsou také u elektromotorů, které je rovněž nutno upravit do nevýbušného prostředí. Díky tomu lze tyto motory používat u válečkových dopravníků určených k přepravě zbrojního materiálu, např. střelného prachu.

3.2.2. Rozšíření servisních služeb

V oblasti servisních služeb shledávám poměrně velký potenciál pro upevnění a rozvoj konkurenční výhody u stávajících výrobků. Jelikož většina konkurentů je zahraničních, jsou jejich možnosti servisních služeb na tuzemském trhu značně omezené. Rozšířit servisní služby lze 2 způsoby:

- Rozšíření servisních služeb v oblasti montáže a opravy vyhrazených plynových zařízení (provádění komplexního servisu bioplynových stanic vlastními zaměstnanci, čímž odpadá nutnost najímání externích firem)
- Rozšíření servisních služeb o řešení havarijních stavů koncových skladů zemědělských objektů.

3.2.3. Marketing společnosti

Společnost nemá samostatné marketingové oddělení ani pracovníka specializujícího se na marketingovou činnost. Některé marketingové činnosti jsou příležitostně suplovány pracovníky obchodního oddělení, nejsou prováděny systematicky, ale pouze nárazově podle aktuálních potřeb a informace nejsou nijak centralizovány, shromažďují se a zaznamenávají pouze některé marketingové informace, což má za následek nedostatečnou informovanost obchodního oddělení o zákaznících, konkurenci, potenciálních obchodních příležitostech apod. Jedním z cílů společnosti je zvýšení exportu a získání nových obchodních partnerů na evropském trhu, což se bez kvalitní marketingové přípravy neobejde. Nabízí se dvě možnosti řešení absence systematických marketingových činností:

- rozšíření obchodního oddělení o marketingového specialistu, který by se věnoval:
  - provádění komplexní marketingové agendy a podpory prodeje
  - shromažďování informací o trhu a aktivnímu vyhledávání nových obchodních příležitostí
  - zajišťování kvalitní prezentace firmy na trhu
- využití externího zajištění kompletní marketingové činnosti.

Vzhledem k charakteru činnosti společnosti v oblasti technologií BPS považuji druhou navrhovanou variantu za vhodnější. Na českém trhu je možné využít specializované firmy, které dle zadání jsou schopny zpracovat analýzu požadovaného trhu a další podklady nezbytné pro rozvoj firemního potenciálu. Využití této externí služby má oproti stálému zaměstnanci výhodu v rychlosti zpracování, ve znalosti teritorií a dlouholetých zkušenostech ve zprostředkovávání obchodních příležitostí. Dalším hlediskem jsou fixní náklady na stálého zaměstnance, které by v konečném důsledku byly vyšší než náklady za tyto externí služby.

V nedávné době společnost MEZ a.s. provedla kompletní aktualizaci propagačních materiálů společnosti a webových stránek, což bezpochyby zefektivnilo propagaci firmy. V tomto trendu by chtěla společnost nadále pokračovat a inovovat nejen své výrobky, ale i jejich propagaci a zároveň posilovat svou konkurenceschopnost.

3.2.4. Snížení dodacích lhůt

U stávajícího výrobkového portfolia shledávám možnosti k upevnění silné stránky podniku a celkového zvýšení jeho konkurenceschopnosti ve snížení dodacích lhůt. Ty jsou v dnešní době často skloňovaným pojmem v každém obchodním vztahu. Současným trendem je tlak zákazníků na snižování dodacích lhůt, který lze využít ve svůj prospěch a k upevnění konkurenční výhody. Způsob zkrácení dodací lhůty je v našem případě možný využitím volných skladových prostor a zřízením konsignačního skladu pro odlitky, které jsou nejvíce časově náročné z pohledu dodávek. Tímto bychom se vyvarovali problémům s kontinuitou ve výrobě a celkovému zpoždění dodávek zákazníkům.

3.2.5. Mírné snížení ceny

I přestože z provedených analýz vyplynulo, že cenová úroveň výrobků firmy MEZ a.s. je nižší než konkurenční, shledávám v této oblasti jisté možnosti upevnění této konkurenční výhody, a to především cestou snížení nákladů firmy. Snížení nákladů lze provést několika způsoby:

První možností je **eliminace nákladů na kooperace**, která spočívá ve využití stávajícího zařízení umožňující řezání vodním paprskem, které bylo v nedávné době pořízeno. Tímto zařízením je možné vypálit požadované tvary listů vrtule, které budou použity při vylisování konečného tvaru polotovaru. K tomuto zařízení je však nutné navrhnout nástroj pod lisovací zařízení, který by bylo možné vyrobit ve vlastní režii v oddělení nástrojárna. Pro samotnou realizaci tohoto opatření je nutné zpracování technické dokumentace a výroba nástroje pod lisovací zařízení v oddělení nástrojárna. Náklady na kooperace v současné době činí přibližně 2, 5 mil. Kč ročně.

Další možností je snížení fixních nákladů na energie **využitím bioplynu**, který se tvoří při simulaci reálných podmínek BPS ve zkušebně míchací techniky. Vznikající bioplyn lze využít několika způsoby:

- úpravou hořáků stávajících plynových kotlů ke spalování bioplynu, čímž by došlo k nahrazení zemního plynu v zimních měsících k vytápění. Tato varianta využití je považována za nejjednodušší a nejméně finančně nákladnou
- nákup kogenerační jednotky, která by bioplyn spalovala a vyráběla elektrickou energii pro potřeby podniku a zbytkové teplo z této jednotky by bylo využíváno k ohřevu vody, popř. vytápění části výrobních hal
- čištění bioplynu na takovou úroveň, aby ho bylo možné používat jako palivo např. do automobilů

Na základě předběžných propočtů[2] nabízejících se variant, se společnost přiklání k první zmiňované možnosti – úpravě hořáků stávajících plynových kotlů ke spalování bioplynu, a to především z důvodu menší investice na realizaci tohoto návrhu.

[2] Jednotlivé předběžné kalkulace si společnost nepřeje zveřejňovat.

3.3. Zhodnocení návrhů

Na výše zmíněné návrhy je nutno nahlížet ze dvou pohledů. Prvních z nich je náš záměr proniknout do nových oblastí průmyslu, a to konkrétně do potravinářského průmyslu, energetiky a zbrojního průmyslu. Pro naplnění tohoto záměru je nezbytná výrobková inovace a rozšíření výrobního portfolia o výrobky, které svými parametry splňují specifické požadavky těchto tržních segmentů. Z pohledu konkurenceschopnosti jsou výše uvedené návrhy výrobkových inovací a celý záměr proniknout do dalších oblastí průmyslu významným krokem vpřed v rozvoji podniku. V rovině tuzemských firem to nepochybně znamená získání konkurenční výhody a náskoku před konkurencí. Podstata věci spočívá v rozšíření šíře sortimentu a získání nového okruhu zákazníků. Tímto se zase posouváme o krok blíže k velkým zahraničním konkurenčním firmám, které mají rozsáhlejší sortiment směřovaný do několika průmyslových oblastí. Výhodou je využitelnost i ve stávajícím segmentu, kdy se inovací zvyšuje užitná hodnota pro zákazníka a v případě nerezového provedení i kvalita výrobků. V hodnotovém řetězci tak v rámci technologického vývoje získáme další hodnotu pro zákazníka v podobě kvalitnějšího a komplexnějšího řešení výrobků.

Záměr expanze do nových oblastí průmyslu je třeba důsledně zanalyzovat, provést potřebné průzkumy a použít vhodné marketingové nástroje, abychom možný potenciál využili co nejefektivněji. Pro tyto účely využijeme návrhu na zřízení systematických marketingových činností v podniku, a to formou outsourcingu. Tento návrh se nám prolíná jak do stávajícího segmentu zemědělství a BPS, tak do nově zamýšlených segmentů, a to především ve formě kvalitní a promyšlené prezentace společnosti a výrobků jako takových, vylepšení designu výrobků a image firmy, efektivní podpory prodeje a dalších marketingových nástrojů vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti. V rámci hodnotového řetězce se zde zvýší hodnota pro zákazníka v části řetězce marketing a prodej, kde dojde ke zlepšení informovanosti zákazníka, zkvalitnění služeb, rozšíření portfolia výrobků a k celkovému zlepšení přístupu k zákazníkovi.

Stávajícího zaměření společnosti se týkají další dva návrhy. Prvním z nich je rozšíření servisních služeb, kde díky dvěma poměrně nenáročným opatřením získáme na tuzemském trhu velkou konkurenční výhodu, kdy budeme schopni zákazníkům

nabídnout rychlé a komplexní služby za pomocí vlastních zaměstnanců, bez nutnosti najímání externích firem. Navržený způsob řešení havarijních stavů koncových skladů navíc žádná z firem nenabízí, získali bychom tak v tomto ohledu jedinečnost. Tento návrh má vliv na servisní služby, které jsou součástí primárních činností hodnotového řetězce. Dojde ke zvýšení komplexnosti servisních služeb, dále také ke zkrácení doby řešení díky tomu, že nebude třeba využívat externích firem.

Druhý návrh se věnuje dodacím lhůtám, kde se nabízí časově i finančně náročnější řešení, nicméně velmi užitečné. Zřízení konsignačního skladu v nevyužitých prostorách společnosti je ideálním nástrojem k předcházení problémům s kontinuitou výroby, z čehož plyne i možnost zkrácení dodací lhůty. Již v tuto chvíli jsme společně s firmou ORAMONT na trhu v této disciplíně lídry a máme tak výhodu i oproti zahraniční konkurenci, nicméně snížením dodací lhůty na 3 týdny bychom dosáhli úplného vrcholu a výrazně tak posílili svou konkurenceschopnost. Tento návrh má největší vliv na výstupní operace, které jsou rovněž součástí primárních činností hodnotového řetězce, konkrétně na uskladnění hotových výrobků a následnou expedici zboží. Jak již bylo zmíněno, hodnota pro zákazníka spočívá především ve zkrácení dodacích lhůt, ale také ve zlepšení informovanosti zákazníka, což může využít např. pro lepší plánování, kdy se nemusí obávat zpoždění výroby, případně nějakého výpadku ve výrobě apod.

Zcela okrajově je v návrzích zmíněna problematika mírného snížení cen prostřednictvím snížení nákladů. V analytické části jsem narazil na dvě skutečnosti, které mě vedly k myšlence využití možnosti snížení nákladů a promítnutí jej do snížení cen výrobků. První návrh spočívá v eliminaci kooperací a využití vlastních kapacit. A druhý návrh se týká využití zbytkového plynu, který vzniká při simulaci reálných podmínek ve zkušebně míchací techniky a v současné chvíli bez užitku spalován. V obou návrzích shledávám výrazný potenciál pro úsporu nákladů, která by nám následně umožnila snížit ceny výrobků a upevnit tak tuto významnou konkurenční výhodu, nicméně v současnosti nemám tyto návrhy zcela podloženy všemi potřebnými analýzami, tak aby měly dostatečnou vypovídací hodnotu, proto je uvádím pouze okrajově. Tyto návrhy by se nejvíce dotýkaly výrobních operací v hodnotovém řetězci a jejich realizace by pro zákazníka znamenala, jak již bylo zmíněno, možnost snížení ceny.

Souhrnně lze říci, že společnost MEZ a.s. by díky navrženým opatřením získala prvenství v podobě nejnižších dodacích lhůt a ojedinělých servisních služeb, což má zásadní pozitivní dopad na její konkurenceschopnost, kdy mezi tuzemskými firmami je o krok napřed, hned v několika ohledech. V případě zahraniční konkurence, která je na mnohem vyšší úrovni, se výrazně přiblíží ke špičkám v oboru. Rozšíření nabízeného sortimentu a oblastí působnosti, vyšší úroveň prezentace společnosti, to vše přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti i v zahraničním srovnání. Jedinou konkurenční výhodu oproti zahraniční konkurenci máme v cenové hladině našich výrobků, kterou by bylo možné realizací posledního návrhu ještě více upevnit.

3.4. Harmonogram realizace návrhů a vyčíslení nákladů na realizaci

3.4.1. Realizace návrhu „Výrobková inovace“

Popis návrhu:

1. *Vývoj a konstrukce*

V oddělení konstrukce budou navrženy konkrétní konstrukční úpravy pomocí programu SOLID WOKRS s nástavbou SIMULATION pro mechanický návrh a pevnostní výpočty a s nástavbou CFD pro simulaci proudění s návrhem vrtule a modelového zařízení. Na základě tohoto vývoje bude předána výkresová dokumentace včetně technologických postupů do výroby + předběžná kalkulace.

2. *Výroba prototypu*

Výroba modelu, nákup, lisování, svařování, obrábění, navíjení, vrtání, broušení, tlakování, montáž, kontrola

3. *Zkouška prototypu*

Ve stávající zkušebně míchací techniky budou nainstalovány prototypy, kde budou simulovány reálné podmínky. Ověřen bude výkon stroje a tahová síla. Testována bude jak krátkodobá, tak dlouhodobá životnost.

4. *Zpracování změn a výsledků zkoušek*
5. *Kalkulace reálných nákladů*
6. *Zavedení výrobků do sériové výroby*
7. *Vytvoření propagačních materiálů – letáky, web*

Harmonogram realizace návrhu a vyčíslení nákladů[3]:

Činnost	Časové rozpětí	Částka
Návrh, vývoj a konstrukce	01.07.2017 – 01.10.2017	188 000 Kč
Výroba prototypů	01.10.2017 – 01.12.2017	393 000 Kč
Zkoušky prototypů	01.12.2017 – 07.12.2017	12 700 Kč
Zpracování změn výsledků zkoušek	07.12.2017 – 14.12.2017	11200 Kč
Zařazení výrobků do sériové výroby	14.12.2017 – 15.01.2018	5 000 Kč
Vytvoření propagačních materiálů	15.01.2018 – 31.01.2018	88 000 Kč
Uvedení výrobků na trh	01.02.2018	-
Celkem		**697 900 Kč**

Tabulka 7 - Realizace návrhu „Výrobková inovace“ - Harmonogram realizace a vyčíslení nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)

3.4.2. Realizace návrhu „Rozšíření servisních služeb“

Popis návrhu:

Jak již bylo zmíněno v návrzích, možnost rozšíření servisních služeb lze dvěma způsoby. V prvním případě realizace tohoto návrhu spočívá v zaškolení stávajícího montážního technika a získání osvědčení odborné způsobilosti k provádění revizí a zkoušek. Kurz revizního technika VPZ je možné provádět pouze na pobočkách Technické inspekce České republiky a ceny se odvíjí od rozsahu prověření odborné způsobilosti. V případě,

[3] Pro účely vyčíslení nákladů výrobkové inovace byly použity interní kalkulace společnosti MEZ a.s., jejichž podrobnosti si společnost nepřeje zveřejňovat, a proto zde uvádím pouze výsledné hodnoty

že bychom počítali plný rozsah prověření, pohybuje se částka za získání osvědčení revizního technika vyhrazených plynových zařízení řádově okolo 55 tis. Kč.

Druhou zmiňovanou možností je rozšíření servisních služeb o řešení havarijních stavů koncových skladů. U těchto koncových skladů dochází k nežádoucímu vytvoření krusty, která znemožňuje jeho vyčerpání. Možným řešením tohoto problému je výroba tubusu o hmotnosti cca 3 tuny, na kterém budou instalovány 2 ks míchadel. Pomocí jeřábu se tuhá vrstva naruší, vsune se pod hladinu servisní sloup, na který bude instalováno pomocné míchání, tak aby došlo k homogenizaci koncového skladu. Následně dojde k vyčerpání koncového skladu standardním způsobem.

Harmonogram realizace návrhů a vyčíslení nákladů:

Činnost	Časové rozpětí	Částka
Výběr kurzu, registrace technika	01.07.2017 – 07.07.2017	-
Úhrada faktury za kurz	07.07.2017 – 10.07.2017	55 000 Kč
Kurz revizního technika + zkoušky odborné způsobilosti	10.07.2017 – 31.07.2017	-
Získání osvědčení	31.07.2017	-
Návrh + výkresová dokumentace tubusu	01.07.2017 – 14.07.2017	10 000 Kč
Výroba tubusu	14.07.2017 – 31.07.2017	80 000 Kč
Práce	-	15 000 Kč
Celkem		**160 000 Kč**

Tabulka 8 - Realizace návrhu „Rozšíření servisních služeb“ - Harmonogram realizace a vyčíslení nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)

3.4.3. Realizace návrhu „Marketing společnosti“

Popis návrhu:

V případě zajištění systematických marketingových činností jsou, jak jsem již zmínil, dvě možnosti. První je varianta vlastního zaměstnance, který by zajišťoval tyto činnosti. A druhá varianta je využití outsourcingu marketingu. Po předběžné konzultaci s vedením společnosti jsme se shodli na tom, že vhodnější a zároveň i výhodnější je využití outsourcingu marketingu.

Prvním krokem vedoucím k zavedení systematických marketingových činností do firmy spočívá ve výběru marketingové společnosti, která nám outsourcing zajistí. Je proto nutné provést výběr firem, které budou osloveny a požádat je o zpracování nabídky a cenové kalkulace. Obdržené nabídky budou následně vyhodnoceny a společně s vedením společnosti bude vybrán vhodný dodavatel těchto služeb. Po vyjasnění všech požadavků a podmínek předloží vybraná společnost na základě uzavřené smlouvy návrh jednotlivých řešení s cílem podpořit prodej stávajících výrobků a připravit „půdu“ pro expanzi na nové segmenty trhu a uvedení inovovaných výrobků do prodeje. Součástí činnosti dodavatele marketingových služeb bude také příprava veletrhu TECHAGRO 2018, kde společnost představí jak stávající výrobní řady, tak i inovované výrobky, které jsou využitelné i v oblasti technologií pro BPS. Druhým veletrhem, kde se zaměříme na prezentaci inovovaných výrobků do potravinářského průmyslu, je veletrh SALIMA 2018. Tento způsob prezentace považuji za vhodný nástroj k rozšíření působení společnosti o další tržní segment.

Harmonogram realizace návrhu a vyčíslení nákladů na realizaci:

Činnost	Časové rozpětí	Částka
Výběr a oslovení vhodných kandidátů na dodavatele marketing. služeb	01.07.2017 – 14.07.2017	-
Vyhodnocení a porovnání nabídek	14.07.2017 – 17.07.2017	-
Předložení vyhodnocení vedení společnosti a výběr firmy pro outsourcing	17.07.2017 – 20.07.2017	-
Úvodní konzultace, vyjasnění požadavků	20.7.2017	-
Uzavření smlouvy o spolupráci, stanovení ročního paušálu za běžné marketingové činnosti	25.7.2017	120 000 Kč
Zpracování marketingové strategie a plánu	25.07.2017 – 30.09.2017	100 000 Kč
Zpracování průzkumu trhu	25.07.2017 – 30.09.2017	50 000 Kč
Uvedení nových výrobků na trh	01.01.2018 – 01.02.2018	50 000 Kč
Veletrhy a výstavy	rok 2018	150 000 Kč
Celkem		**470 000 Kč**

Tabulka 9 - Realizace návrhu „Marketing společnosti“ - harmonogram realizace a vyčíslení nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě konzultace s vedením společnosti bylo stanoveno, že náklady na marketing budou počítány jako procento z obratu firmy a to konkrétně 0,5 %. Pro určení tohoto podílu budeme vycházet z plánu, který pro rok 2017 činí 85 mil. Kč. 0,6 % z této částky je 510 tis. Kč, což lze považovat za rozpočet nákladů na marketingové činnosti pro rok 2017.

3.4.4. Realizace návrhu „Snížení dodacích lhůt“

Popis návrhu:

1. Vymezení stávajících nevyužitých skladových prostor pro zřízení konsignačního skladu a drobné technické úpravy.
2. Vytipování potřebného množství a druhů odlitků.

Odlitek	Cena za kus	Počet kusů	Cena celkem
Kostra velká	2 760 Kč	35	96 600 Kč
Převodovka velká ob.	1 494,50 Kč	30	44 835 Kč
Převodovka velká ATEX	1 494,50 Kč	30	44 835 Kč
Spirální skříň	1 925 Kč	40	77 000 Kč
Víko horní vývod	547,60 Kč	40	21 904 Kč
Převodovka malá	800,80 Kč	30	24 024 Kč
Pouzdro malé	499,80 Kč	30	14 994 Kč
Pouzdro velké	830 Kč	30	24 900 Kč
Víko boční vývod	479,60 Kč	40	19 184 Kč
Kostra malá	1 520,30 Kč	30	45 609 Kč
Celkem			**413 885 Kč**

Tabulka 10 - Seznam vybraných odlitků pro zřízení konsignačního skladu (Zdroj: vlastní zpracování)

3. Uzavření smlouvy o zřízení konsignačního skladu a dojednání podmínek se slévárnou Nové Ransko s.r.o.
4. Odlití potřebné pojistné zásoby odlitků.
5. Částečné profinancování odlité pojistné zásoby ve výši 20% z celkové ceny zboží, což činí 82 777 Kč.
6. Uskladnění.

Harmonogram realizace návrhu a vyčíslení nákladů na realizaci:

Činnost	Časové rozpětí	Částka
Vymezení a úprava stávajících prostor	01.07.2017 – 31.07.2017	20 000 Kč
Vytipování odlitků	01.07. 2017 – 14.07.2017	-
Uzavření smlouvy se slévárnou	14.07.2017 – 31.07.2017	-
Odlití pojistné zásoby	31.07.2017 – 30.09.2017	-
Profinancování	30.09.2017 – 15.10.2017	82 777 Kč
Uskladnění	15.10.2017 – 20.10.2017	-
Celkem		**102 777 Kč**

Tabulka 11 - Realizace návrhu „Snížení dodacích lhůt" - harmonogram realizace a vyčíslení nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)

3.4.5. Realizace návrhu „Mírné snížení ceny"

Popis návrhu:

A. Dle výše popsaného postupu možností eliminace nákladů na kooperace je postup realizace tohoto návrhu následující:

1. Zpracování technické a výkresové dokumentace
2. Výroba nástroje v oddělení nástrojárna
3. Testování a uvedení do provozu

Dle předběžných kalkulací je odhadovaná úspora 40%

B. Vybraná varianta využití zbytkového bioplynu je možná realizovat následujícím způsobem:

1. Zajištění realizační dokumentace a dokumentace skutečného stavu
2. Úprava hořáků – na stávajícím kotli se výměnou trysek dosáhne možnosti spalování zbytkového plynu ze zkušebny míchací techniky
3. Montáž okruhu nouzového chlazení
4. Kabeláž a kabelové trasy pro připojení, doplnění stávajících rozvaděčů o jištění a ovládání kotle

5. Instalace detektoru úniku plynu
6. Měření a regulace
7. Revizní zpráva

Vybraný kotel má výkon 100 kW a spotřebu 12 m^3/hod, což je v přepočtu 288 m^3/den. Při produkci zbytkového plynu 300 m^3/den ze zkušebny míchací techniky bychom byli schopni touto úpravou pokrýt přibližně 1/3 celkové spotřeby plynu nezbytné k vytápění v zimních měsících.

Harmonogram realizace návrhu a vyčíslení nákladů na realizaci:

Činnost	Časové rozpětí	Částka
A. Zpracování technické a výkresové dokumentace	01.07.2017 – 31.07.2017	42 000 Kč
B. Zajištění realizační dokumentace a dokumentace skutečného stavu	01.07.2017 – 15.07.2017	15 000 Kč
A. Výroba nástroje v oddělení nástrojárna	01.08.2017 – 31.08.2017	210 000 Kč
B. Úprava hořáků	15.07.2017 – 31.07.2017	88 000 Kč
B. Montážní práce	01.08.2017 – 15.08.2017	69 000 Kč
B. Měření a regulace	15.08.2017 – 20.08.2017	45 000 Kč
B. Revizní zpráva	20.08.2017 – 31.08.2017	4 000 Kč
A. Testování a uvedení do provozu	01.09.2017 – 15.09.2017	10 000 Kč
Celkem		**483 000 Kč**

Tabulka 12 - Realizace návrhu „Mírné snížení ceny“ - harmonogram realizace a vyčíslení nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)

3.4.6. Souhrnný harmonogram realizace návrhů a vyčíslení nákladů na realizaci

Možnosti realizace návrhů jsou poměrně variabilní a lze je provést jednotlivě, nezávisle na sobě, nebo také současně. Všechna navrhovaná opatření vedou k rozvoji společnosti, jejích tržeb, dobrého jména, pozice mezi konkurencí apod. Považuji proto za vhodné realizaci návrhů zbytečně neodkládat a využít možnosti, které nám nabízí v co nejkratší době. Z tohoto důvodu navrhuji začátek realizace již na červen tohoto roku. U výrobkových inovací je červen 2017 nejzazší termín, abychom dokončení realizace stihli do února roku 2018, kdy obvykle probíhá veletrh SALIMA, kde nové výrobky chceme již prezentovat. U ostatních návrhů nás neovlivňuje žádný konkrétní termín dokončení, nicméně jak jsem již zmínil, čím dříve realizaci návrhů uskutečníme, tím dříve můžeme čerpat výhody z nich plynoucí.

Návrh / Období	**07/17**	**08/17**	**09/17**	**10/17**	**11/17**	**12/17**	**01/18**	**02/18**	**Náklady na realizaci**
Výrobková inovace									697 900 Kč
Rozšíření servisních služeb									160 000 Kč
Marketing společnosti									470 000 Kč
Snížení dodacích lhůt									102 777 Kč
Mírné snížení ceny									483 000 Kč
Celkem									**1 913 677 Kč**

Tabulka 13 - Souhrnný harmonogram realizace návrhů a celkové vyčíslení nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce je rozvoj konkurenceschopnosti podniku. Pro účely této práce jsem zvolil společnost MEZ a.s., kde téměř 10 let pracuji. Tato firma na okraji Jihomoravského kraje je tradičním strojírenským podnikem zabývající se výrobou technologií pro zemědělství a průmysl.

Na základě teoretických poznatků byla provedena analýza současného stavu podniku, jeho vnitřního a vnějšího prostředí. Závěry těchto analýz byly použity k vypracování souhrnné SWOT analýzy, jejímž výstupem byla identifikace silných a slabých stránek podniku, možných příležitostí a případných hrozeb. Tyto faktory nám zároveň posloužily jako východiska pro návrhovou část.

V úvodu návrhové části je definována vize a mise společnosti a její cíle pro následující období. Další část návrhů spočívá v rozvoji konkurenční výhody vedoucí k posílení konkurenceschopnosti především formou diferenciace a okrajově formou snížení nákladů.

Návrhy rozvoje konkurenční výhody jsou zaměřeny na kombinaci posílení silných stránek a eliminaci stránek slabých. Posílení silných stránek formou rozšíření výrobkové inovace je úzce provázáno se slabou stránkou podniku týkající se segmentace trhu a její eliminace. Dalším navrhovaným opatřením k posílení silných stránek v oblasti servisních služeb je jejich rozšíření o další možnosti servisu vyhrazených plynových zařízení a havarijních oprav koncových skladů. Toto opatření je opět provázáno se slabými stránkami. Dále navrhuji snížení dodacích lhůt. Z provedeného srovnání s konkurencí vyplynulo, že naše dodací lhůty jsou oproti konkurenci nejnižší, nicméně z vlastní zkušenosti a jednání se zákazníky vím, že tento faktor hraje při výběru dodavatele velkou roli a je nezbytný pro rozvoj konkurenceschopnosti. V této variantě jsou vázané finanční prostředky, nicméně přínos z toho plynoucí považuji za vyšší. Z analýz dále vyplynula nízká úroveň marketingových činností, což v návrzích je také zohledněno. Posledním z navrhovaných opatření jsou návrhy, které prostřednictvím snížení nákladů, dávají podniku prostor k mírnému snížení cenové úrovně výrobků a upevnění pozice lídra v cenách výrobků.

Uvedené návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti byly jednotlivě vyjádřeny v čase a penězích. Abychom měli představu o celkovém čase potřebném k implementaci návrhů a náklady na jejich realizaci, sestavil jsem souhrnný časový harmonogram, kde u jednotlivých návrhů jsou celkové náklady vyčísleny. Plán zahájení realizace návrhů je stanoven na červen roku 2017 a očekávané dokončení na leden roku nadcházejícího. Vzniká nám tak dostatečný prostor pro naplnění stanovených cílů společnosti, které jsou stanoveny na konec roku 2018.

Celkový objem nákladů potřebných na realizaci návrhů vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku MEZ a.s. je vyčíslen na 1 913 677 Kč.

V úvodu práce jsem si vytyčil za hlavní cíl navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku. Jako dílčí cíl jsem následně stanovil zpracování ucelené analýzy konkurence. Domnívám se, že obou v úvodu vymezených cílů, bylo zpracováním diplomové práce dosaženo.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

(1) RAIS , Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 9788021435100.

(2) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.

(3) ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. 2012. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 9788072048182.

(4) TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074000980.

(5) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.

(6) KOTLER , Philip a Milton KOTLER. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 9788026500766.

(7) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746449.

(8) HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074004551.

(9) CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. ISBN 9788021441293.

(10) PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605120.

(11) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, . Senioři v Jihomoravském kraji - 2015. *Czso.cz* [online]. Brno: Český statistický úřad, 2015 [cit. 2016]. Lidé a společnost. ISBN 9788025026649. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20537736/33015115.pdf/b2c1a098-3cbc-443a-ae0b-70d69f972bcb?version=1.3

(12) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, . Statistická ročenka Jihomoravského kraje - 2016. *Czso.cz* [online]. V Brně: Krajské oddělení Státního statistického úřadu, 2016, **2016** [cit. 2016]. Souborné informace. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20562481/33010315.pdf/d9ab4c02-57a8-47da-90ee-7e43e1593232?version=1.15

(13) TZB-INFO, . Právní předpisy; Zákon č. 165/2012 Sb. - o podporovaných zdrojích energie a související předpisy. *Tzb-info.cz* [online]. 2016 [cit. 2016]. Dostupné z: http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/zakon-c-165-2012-sb-a-souvisejici-predpisy

(14) MINISTERSTVO FINANČNÍ ČESKÉ REPUBLIKY, . Makroekonomická predikce - duben 2017. *Mfcr.cz* [online]. 2017 [cit. 2017]. Dostupné z: Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-duben-2016-24519

(15) CZECHINVEST, . Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. *Czechinvest.org* [online]. © 1994–2017 [cit. 2016]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/data/files/prehled-programu-op-pik-4691.pdf

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1- Zaměření firem při rozvoji konkurenčních výhod 22
Obrázek 2 - Hodnotový řetězec (Zdroj: vlastní zpracování dle 24
Obrázek 3 - Životní cyklus produktu (Zdroj: vlastní pracování dle 28
Obrázek 4 - Letecký pohled na areál společnosti MEZ a.s. 36
Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti MEZ a.s. 38
Obrázek 7 – míchadlo společnosti CRI-MAN 60
Obrázek 7- čerpadlo společnosti CRI-MAN 60
Obrázek 9 - míchadlo společnosti LJM 61
Obrázek 9- čerpadlo společnosti LJM 61
Obrázek 11 - míchadlo společnosti BAUER 62
Obrázek 11- čerpadlo společnosti BAUER 62
Obrázek 13 - míchadlo společnosti KSB 63
Obrázek 13 - čerpadlo společnosti KSB 63
Obrázek 15 - míchadlo společnosti FLYGT 64
Obrázek 15 – čerpadlo společnosti FLYGT 64
Obrázek 17 - Míchadlo společnosti STS Prachatice 65
Obrázek 17- čerpadlo společnosti STS Prachatice 65
Obrázek 19 - čerpadlo společnosti ORAMONT 66
Obrázek 19 - míchadlo společnosti ORAMONT 66
Obrázek 21 - míchadlo společnosti MEZ 67
Obrázek 21 - čerpadlo společnosti MEZ 67
Obrázek 22 - Grafické znázornění cílů společnosti 84
Obrázek 23 - Vizualizace návrhu konstrukční úpravy č. 1 86
Obrázek 24 - Vizualizace návrhu konstrukční úpravy č. 2 87
Obrázek 25 - Vizualizace návrhu konstrukční úpravy č. 3 87

Seznam tabulek:

Tabulka 1 - Vyhodnocení hodnoty pro zákazníka vyplývající z hodnotového řetězce .. 49
Tabulka 2 - Srovnání konkurence se společností MEZ 69
Tabulka 3 - Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil 74
Tabulka 4 - Shrnutí interní analýzy společnosti 76
Tabulka 5 - Shrnutí analýz vnějšího prostředí 77
Tabulka 6- SWOT analýza společnosti MEZ, a.s. 78
Tabulka 7 - Realizace návrhu „Výrobková inovace“ - Harmonogram realizace a vyčíslení nákladů 94
Tabulka 8 - Realizace návrhu „Rozšíření servisních služeb“ - Harmonogram realizace a vyčíslení nákladů 95
Tabulka 9 - Realizace návrhu „Marketing společnosti“ - harmonogram realizace a vyčíslení nákladů 96
Tabulka 10 - Seznam vybraných odlitků pro zřízení konsignačního skladu 97
Tabulka 11 - Realizace návrhu „Snížení dodacích lhůt“ - harmonogram realizace a vyčíslení nákladů 98
Tabulka 12 - Realizace návrhu „Mírné snížení ceny“ - harmonogram realizace a vyčíslení nákladů 99
Tabulka 13 - Souhrnný harmonogram realizace návrhů a celkové vyčíslení nákladů 100

Seznam grafů:

Graf 1 - Vývoj tržeb a hospodářského výsledku v letech 2011-2015 41
Graf 2 - Náklady na VaV společnosti 50
Graf 3 - Diagram SWOT analýzy 80