

# **Analýza konkurenčního prostředí firmy Saker, s.r.o.**

Lubomír Šenkyřík

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lubomír Šenkyřík**  
Osobní číslo: **M140155**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí firmy Saker, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prostudujte a zpracujte odbornou literaturu zabývající se tímto tématem.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte podnikatelskou činnost společnosti a odvětví, v němž podniká.
- Analyzujte konkurenční prostředí firmy a na základě stanovených kritérií jej vyhodnoťte.
- Navrhněte doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽÍŽKA. Inovace v malém a středním podnikání. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.

JIRÁSEK, Jaroslav A. Benchmarking a konkurenční zpravodajství. Praha: Profess Consulting, 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. 1. vyd. New York: Free Press, 2004. ISBN: 0-7432-6087-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jakub Škrabal**

Datum zadání bakalářské práce: **3. března 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **21. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2017

  
Mgr. Pavel Hýl  
děkan



  
Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

## Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

.....

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá komplexní analýzou konkurenčního prostředí firmy Saker, spol. s r. o.. Tato analýza se vztahuje na konkurenci v rámci celého výrobního portfolia společnosti.

Práce se skládá ze dvou částí. V první teoretické části jsou prostřednictvím odborné literatury definovány veškeré pojmy týkající se této oblasti a okrajově je zmíněna oblast recyklace a zpracování kovů. V praktické části následuje profil podniku, SWOT analýza, Porterova analýza a detailní rozbor konkurenčních subjektů, které jsou porovnány na základě získaných dat. Hlavním záměrem práce je podrobná analýza konkurence a stanovení pozice firmy na trhu. V neposlední řadě jsou také jako jeden z cílů uvedeny návrhy možností pro zlepšení postavení firmy v konkurenčním prostředí.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, SWOT analýza, Porterův model pěti sil, recyklace a zpracování barevných kovů

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is based on complex analysis of the competitive environment of company Saker, Ltd. This analysis applies to the competition within the whole manufacturing portfolio of the company.

The thesis consists of two parts. In the first, theoretical part, all the concepts that relate to this specific field are defined by professional literature and the field of recycling and metal processing is also marginally mentioned. The practical part continues with the company profile, SWOT analysis, Porter analysis and detailed analysis of the competitive subjects which are compared using the acquired data. The main goal of the thesis is a thorough analysis of the competition and determining the position of the company on market. Last, but not least, one of the main goals mentioned, is to propose options for improving the status of the company in a competitive environment.

Keywords: competition, competitiveness, competitive environment, SWOT analysis, Porter's five forces model, recylation and colour metals processing

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych rád poděkoval všem, kteří mi jakýmkoli způsobem pomohli při psaní této práce. Zvláštní poděkování patří mému vedoucímu práce panu Ing. Jakobovi Škrabalovi za ochotu a poskytnuté informace a také mé konzultantce paní Ing. Miloslavě Kubíčkové, Ph.D., za trpělivost a cenné rady.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ</b> .....	<b>11</b>
1.1 KONKURENCE.....	11
1.1.1 Dělení konkurence.....	12
1.2 KONKURENCESCHOPNOST .....	13
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA .....	14
1.4 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ .....	15
1.4.1 Situační analýza podniku.....	16
1.4.2 Marketingové strategie .....	17
<b>2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL</b> .....	<b>19</b>
2.1 KUPUJÍCÍ .....	20
2.2 DODAVATELÉ .....	21
2.3 SUBSTITUTY .....	21
2.4 NOVĚ VSTUPUJÍCÍ DO ODVĚTVÍ .....	21
2.5 SOUPEŘENÍ .....	23
<b>3 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>25</b>
3.1 ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK.....	25
3.2 ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB .....	26
<b>4 BAREVNÉ KOVY</b> .....	<b>28</b>
4.1 RECYKLACE A ZPRACOVÁNÍ BAREVNÝCH KOVŮ .....	28
4.2 HLINÍKOVÉ HUTNICTVÍ .....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>31</b>
5.1 HISTORIE .....	31
5.2 ODŠTĚPNÝ ZÁVOD ALUSAK .....	32
5.3 HLAVNÍ ČINNOST SPOLEČNOSTI .....	32
5.4 ZÁZEMÍ.....	33
<b>6 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>34</b>
6.1 SILNÉ STRÁNKY .....	34
6.2 SLABÉ STRÁNKY .....	35
6.3 PŘÍLEŽITOSTI.....	35
6.4 HROZBY.....	36
<b>7 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL</b> .....	<b>38</b>
7.1 STÁVAJÍCÍ KONKURENCE .....	38
7.2 POTENCIÁLNÍ KONKURENCE .....	39
7.3 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ .....	40
7.4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ .....	40
7.5 HROZBA ZE STRANY SUBSTITUTŮ .....	40
<b>8 POPIS HLAVNÍCH KONKURENTŮ</b> .....	<b>42</b>

8.1	KONKURENCE PRO SAKER, S. R. O.....	42
8.1.1	TSR Czech republic, s. r. o.....	42
8.1.2	Sběrné suroviny UH, s. r. o. ....	43
8.1.3	Metal-kov CZ, s. r. o. ....	44
8.2	KONKURENCE PRO ALUSAK.....	45
8.2.1	Remet, spol. s r. o. ....	45
8.2.2	Aluhut, a. s.....	46
8.2.3	Confal, a. s.....	47
<b>9</b>	<b>ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>49</b>
9.1	DATUM VZNIKU .....	49
9.2	POČET ZAMĚSTNANCŮ .....	51
9.3	OBJEM PRODUKCE .....	52
9.4	VÝKUPNÍ A PRODEJNÍ CENY .....	54
9.5	ZAMĚŘENÍ ČINNOSTI.....	57
9.6	VÝSTUP ANALÝZY .....	58
<b>10</b>	<b>MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....</b>	<b>60</b>
<b>11</b>	<b>NÁVRHY DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>62</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>72</b>



## ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je analýza konkurenčního prostředí podniku. Tímto způsobem získáme cenné informace o konkurenci, podle kterých může firma zvolit vhodnou strategii. Následná aktualizace získaných informací je nezbytná pro pružnou reakci na náhlé změny na trhu. Znalost konkurenčních subjektů je klíčový faktor pro úspěšné podnikání v kterékoli oblasti. Tato práce se zabývá konkurenčním prostředím firmy Saker, spol. s r. o., která rozvíjí svou činnost nejen v oblasti recyklace a zpracování barevných kovů, ale také ve slévárenství.

Cílem této práce je komplexní analýza konkurenčního prostředí, na základě které jsou sestaveny profily jednotlivých konkurentů, kteří jsou následně porovnání podle předem stanovených kritérií. Výstupem této analýzy jsou návrhy doporučení, díky kterým by si firma mohla zajistit budoucí rozvoj, ale převážně zlepšit své postavení v konkurenčním prostředí.

Práce se skládá ze dvou částí - teoretické a praktické. První teoretická část se zaměřuje na pojmy týkající se oblasti konkurence, které jsou definovány prostřednictvím relevantních literárních zdrojů. V této části tak najdeme definici konkurence, konkurenčního prostředí, SWOT nebo Porterovu analýzu. Na závěr této části je okrajově představena oblast zpracování kovů a slévárenství.

Druhá praktická část začíná charakteristikou společnosti Saker, s. r. o., od historie až po současnost. Pomocí SWOT analýzy podrobně interpretuji nejen silné a slabé stránky firmy, ale také příležitosti a hrozby. Porterův model pěti sil mi naproti tomu umožnil analyzovat současné konkurenty na trhu, potenciální konkurenty, dodavatele, zákazníky a substituční výrobky. Po této situační analýze následují profily hlavních konkurenčních subjektů, které tvoří základ analýzy konkurenčního prostředí. Na základě stanovených kritérií je provedeno porovnání klíčových společností v konkurenčním prostředí a následně realizován marketingový výzkum na téma: „Měření spokojenosti zákazníků“, které považuji za jeden z klíčových ukazatelů konkurenceschopnosti firmy. Po celkovém vyhodnocení všech analýz jsou v závěrečné kapitole práce uvedeny návrhy, díky kterým by firma mohla zlepšit své stávající postavení na trhu.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

První kapitola definuje základní pojmy týkající se problematiky konkurence. Tato oblast je v podnikatelském prostředí dle mého názoru jednou z nejdůležitějších. Správné posouzení konkurence a rychlá reakce na konkurenční kroky je stěžejní pro úspěšné podnikání.

### 1.1 Konkurence

„Konkurence představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž, z čehož vyplývá, že pojem konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale rovněž kulturní, etický, sociální a politický. Konkurence je vztah dvou a více subjektů.“ (Mikoláš, 2005, s.65). Švandová (2005, s. 39) na otázku: „kdo je můj konkurent?“ odpovídá jednoduše: „Jsou to všichni, co se snaží na trhu uspět s podobným produktem.“

Existence konkurence je bezesporu výhodná pro odběratele, kteří poté mohou těžit z cenových bojů, diferenciací a různých nadstandardních služeb. Bureš (2002, s. 165) dodává, že mezi nejdůležitější strategické informace patří znalost síly a kvality konkurence. Dále zdůrazňuje, jak je nezbytné znát své konkrétní prodejní "protivníky" v každém konkrétním teritoriu, cílové skupině zákazníků nebo tržním segmentu. Magretta (2012, s.25) tvrdí, že manažeři často o konkurenci uvažují jako o jisté formě boje. Jen výrazně dominantní aktéři mohou zvítězit v této bitvě o získání převahy s nulovým součtem.

Konkurence však nemusí být chápána pouze jako problém, který je třeba odstranit. Porter (2004, s. 201) definuje odlišný pohled na konkurenci, kdy zmiňuje, že zatímco konkurence může být jistě hrozbou, ta správná konkurence může naopak posílit firemní konkurenční pozici v mnoha odvětvích. Dobrá konkurence může sloužit různým strategickým účelům, které zvyšují firemní udržitelnou konkurenční výhodu a vylepšují podnikovou strukturu.<sup>1</sup>

„Podniky potřebují mít přesné informace o svých konkurentech. Nejbezprostřednějším konkurentem podniku je ten, který se mu nejvíce podobá. Takový konkurent bude prodávat stejnému cílovému trhu a bude používat stejný marketingový mix. Konkurent je konkurentem dominantním v případě, že vítězí v neúměrném počtu nabídek, usilují-li oba

---

<sup>1</sup> While competitors can surely be threats, the right competitors can strengthen rather than weaken a firm's competitive position in many industries. Good competitors can serve a variety of strategic purposes that increase a firm's sustainable competitive advantage and improve the structure of its industry.

podniky o stejné zakázky. Jestliže však konkurent ve většině případů vzájemného soupeření o stejnou zakázku prohrává, je konkurentem podřízeným. Největší pozor si podnik musí dávat na konkurenta, jehož nabídky jsou úspěšné nejčastěji.“ Kotler (2000, s. 103)

Ztotožňuji se s tvrzením Hamela (2012, s. 127), který uvádí, že strategii firmy může pohřbit silná konkurence tím, že naruší zisky v odvětví, které do té doby přinášelo vysoké marže. Dále varuje, že dobře informovaný zákazník může zisky narušit stejně dobře jako silná konkurence.

### 1.1.1 Dělení konkurence

Konkurence může mít napříč trhem mnoho podob. Mikoláš (2005, s. 66-67) konkurenci dělí na:

1. **Konkurence mezi nabídkou a poptávkou** - výrobci mají zájem prodat to, co vyrobili, s co největším ziskem. Spotřebitelé chtějí v co nejvyšší možné míře uspokojit své potřeby nákupem zboží za co nejnižší cenu.
2. **Konkurence na straně poptávky** - Je střetem zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh. Každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji, třeba i na úkor ostatních spotřebitelů.
3. **Konkurence na straně nabídky** - Každý výrobce přichází na trh se snahou prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožní maximalizovat jeho zisk. Dalším cílem je oslabování pozic svých konkurentů.
  - 3.1. **Cenová konkurence** - Podstatou je využívání tvorby cen, jako nástroje konkurenčního boje. Jde o snahu výrobců přilákat prostřednictvím snižování cen vlastního zboží co nejvíce kupujících.
  - 3.2. **Necenová konkurence** - Je založena na snaze získat zákazníka jinými metodami, než je cenová konkurence. Jde především o metody konkurenčního boje založené na kvalitě, technické úrovni výrobku, diferenciaci výrobku, designu, image apod.
  - 3.3. **Dokonalá konkurence** - Do značné míry je ideálním stavem. Je charakterizována existencí velkého počtu konkurentů jak na straně nabídky, tak na straně poptávky a rovněž napříč trhem.
  - 3.4. **Nedokonalá konkurence**
    - 3.4.1. **Monopolní konkurence** - Jde o trh jednoho diferencovaného výrobku s mnoha výrobci a volným vstupem na trh.

**3.4.2. Oligopol** - Je to situace na trhu, na kterém je nabídka uskutečňována jen malým počtem prodávajících.

**3.4.3. Monopol** - Je to tržní situace, při které pouze jeden dodavatel dodává jeden výrobek řadě zákazníků.

## 1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost lze charakterizovat mnoha definicemi na základě rozdílných pohledů napříč různými odvětvími. Z pohledu ekonomické teorie, managementu i marketingového hlediska.

„Konkurenceschopnost lze obecněji definovat jako schopnost firem, odvětví, regionů, národů a nadnárodních regionů vytvářet vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti. Podniky jsou na základě výše uvedeného schopné konkurovat svým tržním soupeřům, pakliže dosahují trvalého růstu pracovních sil a současně produktivity. Uvedené determinanty konkurenceschopnosti si zdánlivě odporují a to obzvláště z krátkodobého hlediska. Z dlouhodobého hlediska zapojujeme do procesu tvorby konkurenceschopné strategie další faktory, jako je úroveň inovací a s tím spojený vývoj informačních systémů podniku, vzdělávání zaměstnanců atp. Tyto faktory umožňují snížit náklady na jednotku výstupu a zlepšují tak s tím související konkurenceschopnost podniku při srovnávání s ostatními firmami.“ (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005, s. 54).

Kotler (2004, s.177) dodává, že pokud chce být firma úspěšná mezi konkurenty, musí potřeby a přání zákazníků uspokojovat lépe než konkurence. Proto nestačí, když se marketingové oddělení zaměří pouze na uspokojení potřeb cílových zákazníků. Je také nutné nabídku firmy jasně odlišit od konkurenčních nabídek a tím v myslích spotřebitelů získat strategickou výhodu. Neexistuje univerzální marketingová strategie vzhledem ke konkurenci, o které bychom mohli říct, že je nejlepší pro každou firmu. Vhodná strategie závisí na velikosti firmy a na její pozici v daném sektoru v porovnání s konkurencí.

„Konkurenceschopnost se stala předmětem bádání, politickým heslem, ideologií, vědou, zaklínadlem, módou i modlou současného globalizovaného světa. Podnik je konkurenceschopný tehdy, jestliže je schopen udržet se na trhu a pokud možno zvyšovat svůj tržní podíl. Současně musí být schopen plnit své závazky vůči svému okolí: platit svým zaměstnancům mzdu, akcionářům vyplácet dividendy, státu řádně odvádět daně, bankám splácet úvěr, dodavatelům platit za suroviny, materiál, polotovary, stroje

a zařízení. Svou konkurenceschopnost může zakládat především na nižších nákladech než jeho rivalové, nebo na vyšší kvalitě než oni. Cenová konkurence a konkurence kvalitou jsou považovány za dva základní zdroje konkurenceschopnosti podniku. Třetím, obvykle v pozadí stojícím zdrojem konkurenceschopnosti podniku je jeho postavení na trhu a schopnost ovlivňovat podmínky, za nichž svůj produkt nebo své produkty nabízí.“ (Klvačová, 2008, s.13). Jirásek (2007, s. 72) upozorňuje na fakt, že pokud se vedení podniku drží bezpečného pravidla "to stačí", když konkurence nevyvíjí nátlak, neohrožuje tržní podíl a nesnižuje ziskovou míru, nemusí se to managementu firmy vyplatit.

### 1.3 Konkurenční výhoda

„Klíčem k získání a udržení zákazníků je lepší porozumění jejich potřebám, nákupním metodám a zvyklostem a vytvoření vyšší hodnoty pro zákazníka ve srovnání s konkurencí. Konkurenční výhodu získávají firmy, které nabízejí spotřebitelům více výhod, tj. vyšší hodnotu. Jde buď o nižší ceny, nebo o vyšší užitek, který odůvodňuje vyšší cenu.“ (Kotler, 2004, s. 360), dále uvádí, že „v dnešní době většina výhod nezůstane dlouho relevantní a jen málokterá je udržitelná. Výhody jsou pomíjivé. Stále více platí, že podnik si zajišťuje úspěch nikoli jednou jedinou výhodou, ale spíše postupným vrstvením jedné výhody na druhou. Podniky si mohou vybudovat konkurenční výhodu v mnoha různých oblastech. Může jít o mimořádnou jakost, rychlost, bezpečnost, poskytování služeb, design nebo spolehlivost ve spojení s nižšími náklady, nižší cenou.“ (Kotler 2003, s. 51)

Magretta (2012, s. 25) definuje konkurenční výhodu jako schopnost organizace vytvářet jedinečnou hodnotu, což je klíč ke konkurenčnímu úspěchu, a to jak v případě podnikových organizací, tak i v případě organizací neziskových. Má-li podnik skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahujeme nižších nákladů, účtuje si vyšší ceny, popřípadě dělá obojí. Konkurenční výhoda je věcí mimořádné výkonnosti, s čímž naprostou souhlasím.

Jáč, Rydvalová a Žižka (2005, s. 69) upozorňují na fakt, že k tomu, aby podnik realizoval konkurenční výhodu, je třeba vytvořit optimální konkurenční strategii, která povede k dosažení a udržení konkurenční výhody. Tato strategie musí být vytvořena na základě vnějších podmínek a vnitřních zdrojů podniku. Jen tak může přinést podnikatelskému subjektu konkurenční výhodu.

## 1.4 Konkurenční prostředí

„Konkurenční prostředí je definováno jako časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení. V ekonomickém pojetí konkurenční prostředí vytváří umělé mantinely - hřiště, kde v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co nejvyšší efektivity a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních a jiných operací, směřujících k dosažení jednak zisku a jednak uspokojení z podnikatelských či jiných aktivit.“ (Čichovský, 2002, s. 12) Jak uvádí Prahalad a Ramaswamy (2004, s. 250) konkurenční prostředí se neustále mění, takže není optimální podnikové procesy standardizovat, naopak je žádoucí, aby podnik tyto procesy nepřetržitě sledoval a podle potřeby měnil jejich podobu v závislosti na konkurenci, s čímž v podstatě souhlasí i Jirásek (2007, s. 21), který jen doplňuje, že firma, která nevidí nic jiného než snahu vyrovnat se konkurenci, ztrácí ze zřetele své poslání a svou akceschopnost.

Švandová (2005, s. 39) ve své publikaci zmiňuje, že na dobré znalosti konkurentů a konkurenčního prostředí staví marketingově řízené podniky svou strategii. Tyto firmy vědí, že nestačí jen znát dobře své zákazníky a rozumět jim, ale je třeba neustále s konkurencí srovnávat své produkty, ceny, komunikaci se zákazníkem a odbytové cesty. Podnik tímto způsobem průběžně identifikuje své výhody a nevýhody a zlepšuje svoji útočnou či obrannou strategii. Následujícími čtyřmi body Švandová shrnuje, co všechno by měl podnik vědět o svých konkurentech a konkurenčním prostředí:

1. Identifikovat konkurenta a odhalit jeho přednosti a slabiny, určit jeho specifické vlastnosti
2. Určit charakter a strukturu konkurenčního prostředí
3. Na základě předchozích zjištění odhadnout reakci konkurenta, jeho strategii
4. Určit vlastní konkurenční strategii podniku

„Základ konkurenčního prostředí tvoří v podstatě všechny podniky nabízející produkty, které se mohou navzájem substituovat, tzn. uspokojují potřeby zákazníků na stejném základě a jsou zaměnitelné. Podnik musí analyzovat i další síly působící v konkurenčním prostředí, aby mohl formulovat odpovídající strategii.“ (Švandová, 2005, s. 44) Gilad (2009, s. 53) upozorňuje na důležitý fakt, že kroky konkurentů vycházejí z jejich

předpokladů a z jejich očekávání týkajících se příležitostí plynoucích z tržní nerovnováhy. Při provádění analýzy chování konkurentů je třeba vnímat to, kam se trh ubírá jejich očima.

#### 1.4.1 Situační analýza podniku

Jak uvádí ve svých skriptech Švandová (2005, s. 28-32) každý podnik, ať už je jeho charakter jakýkoliv, je obklopen prostředím, které na něj působí a ovlivňuje jeho chování. K tomu, aby byl podnik úspěšný, musí všechny vlivy (kladné i záporné) analyzovat, poznat trendy a směr jejich působení, využít jich a své chování aktivně přizpůsobit současnému i očekávanému vývoji tohoto prostředí.

Strategie firmy musí vytvořit syntézu s vnějším prostředím podniku. Musí být známy hrozby a naopak, které příležitosti vytvářejí možnosti uplatnění a konkurenceschopnosti. Podnik však působí ve dvojitěm prostředí. Kromě vnějšího prostředí musejí být také brány v úvahu faktory, působící uvnitř společnosti, tedy vnitřní prostředí. Toto vnitřní prostředí musí být průběžně ovlivňováno a upravováno tak, aby byl podnik úspěšný ve vnějším prostředí.

Marketingové prostředí tvoří řada faktorů, z nichž jen některé lze ovlivnit či přímo kontrolovat. Faktory jsou tedy charakterizovány značným stupněm nejistoty jejich vývoje a přitom často bývají na sobě závislé. To vše klade mimořádně vysoké nároky na analýzu.

Vnější a vnitřní prostředí podniku lze rozdělit na:

- **Mikroprostředí**, jež zahrnuje ty vlivy, které působí uvnitř podniku a podnik je může kontrolovat
- **Mezoprostředí** tvoří zákazníci, dodavatelé, distribuční cesty představované marketingovými prostředníky a především konkurence.
- **Makroprostředí** tvoří takové vlivy, které působí na mikro i mezoprostředí podniku a nejsou přímo ovlivnitelné. Je nutné je však neustále monitorovat a předvídat jejich vývoj. Jsou to vlivy ekonomické, technické a technologické, demografické, ale i kulturní a politicko-regulativní, ekologické a v neposlední řadě také přírodní podmínky.

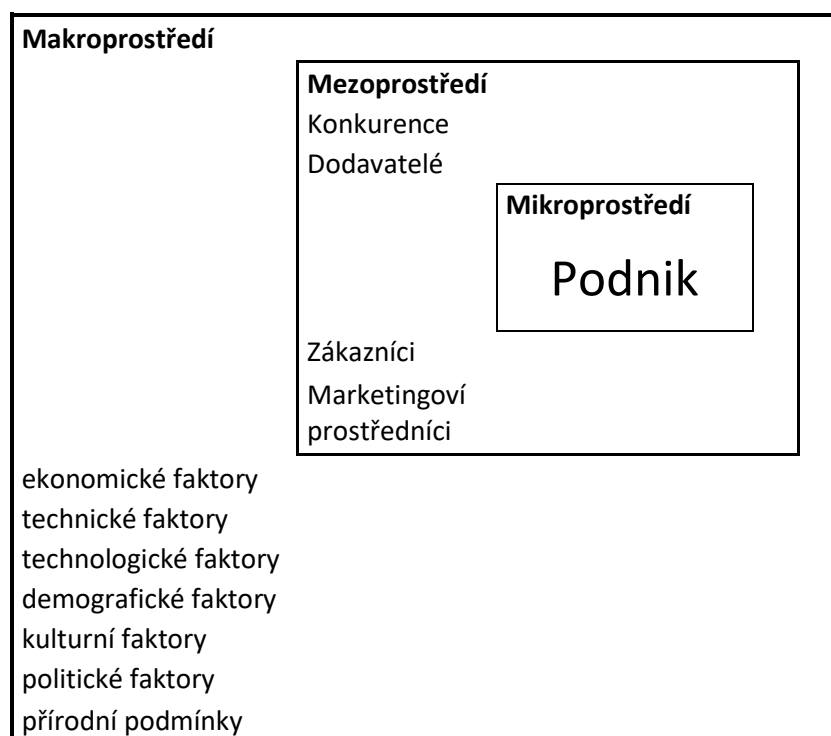
„V situační analýze se jedná o objektivní, systematické a důkladné zjištění situace firmy ve vztahu k vnějšímu prostředí, jejích vnitřních podmínek a potenciálu. Snaží se podchytit všechny rozhodující vlivy, které vytvářejí podmínky pro podnikání. Pohled na prostředí, ve



kterém firma působí, musí být široký a komplexní. Měl by zahrnovat všechny významné síly tvořící prostředí každé organizace. K sestavení situační analýzy nám pomohou následující metody:

1. **Metoda PEST** - vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí. Touto metodou podrobně analyzujeme ekonomické faktory, politicko-právní faktory, technologické faktory a sociálně-kulturní faktory.
2. **SWOT analýza** - podrobněji rozebrána v kapitole 3.
3. **Porterův pětifaktorový model** - podrobněji rozebrán v kapitole 2.

Firma musí sledovat a vyhodnocovat všechny důležité změny ve svém prostředí, které mají vliv na počet a chování jejích zákazníků a partnerů. Úspěšnost podnikání firmy závisí i na správném odhadu budoucích změn, což klade na management firmy velké nároky. Odhadnout budoucí působení vlivů zejména v rychle se měnícím prostředí je totiž velmi obtížné.“ (Světlík, 2005, s. 317)



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 1: Prostředí podniku

#### 1.4.2 Marketingové strategie

Nejvýstižněji definuje marketingové strategie Soukalová (2015, s. 128-129), která uvádí, že na základě sledování konkurence mohou firmy vyhodnocovat i strategické postavení

konkurentů na trhu, které může pomoci blíže odhadnout jejich reakci. Poznání strategií konkurentů souvisí s jejich typickým tržním chováním. Podle toho, jaké má konkurenční firma současné postavení na cílovém trhu, lze hodnotit strategii firmy na konkurenčním trhu. Jednotlivé strategie dále dělí na:

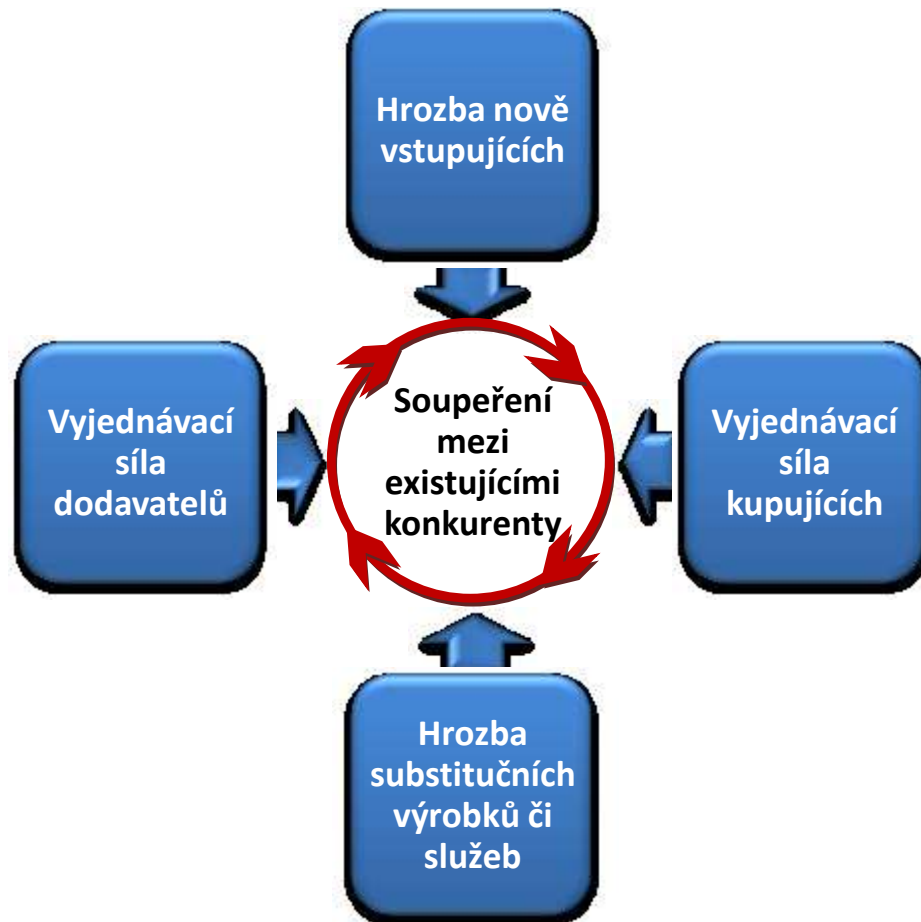
1. **Strategie tržního vůdce** - je firma s největším podílem na trhu, která je nositelem nových produktů a inovací, působí na konkurenční firmy tím, že je motivuje k zavádění inovací, ovlivňuje distribuční cesty i propagaci.
2. **Strategie tržního vyzyvatele** - firma v postavení tržního vyzyvatele se snaží útočit na vedoucí firmu i na ostatní konkurenty se snahou ucházet se o jejich tržní podíl.
3. **Strategie tržního následovatele** - tržní následovatel při svém konkurenčním boji na trhu chce vedoucí firmu především následovat a nesnaží se s ní bojovat o prvenství. Jeho snahou je udržet si svůj tržní podíl a nemá zájem riskovat.
4. **Strategie tržního troškaře** - tržní troškař se zaměřuje na obsluhu tzv. výklenků na trhu. Uplatňuje se především na trhu, který je malý, proto není obsazen významnou velkou firmou.

## 2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

„Smyslem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku. Je to zápas, do něž bývá zapojena celá řada účastníků, nejen přímých soupeřů. Zápas, v němž jde o to, kdo si přisvojí hodnotu, která je v daném odvětví vytvářena. Je samozřejmě pravda, že firmy soutěží o zisky se svými soupeři. O zisky ale bojují také se svými zákazníky, kteří v každém případě budou raději platit méně a získávat více. Firmy soutěží se svými dodavateli, kteří budou vždy spokojenější, když dostanou zapláceno více, přičemž budou muset dodat méně. Soutěží s výrobcí, již produkují výrobky, které by mohly za jistých okolností nahradit jejich vlastní výrobky. A soutěží nejen s existujícími soupeři, ale i s těmi potenciálními, protože jen pouhá hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví klade jistá omezení tomu, kolik mohou účtovat svým zákazníkům.“ (Magretta, 2012, s. 41)

„Těchto pěti sil - intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty, vyjednávací síla kupujících (zákazníků daného odvětví), vyjednávací síla dodavatelů, hrozba náhražek (substitutů) a hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví - určuje strukturu odvětví, což je velice důležitá myšlenka, která možná vypadá akademicky, avšak má velice praktické důsledky a uplatnění. Každá organizace, která usiluje o vyhodnocení nebo o formulování strategie, by měla vyjít od metodického rámce pěti sil. Strategie objasňuje, jak organizace tváří v tvář svým konkurentům bude dosahovat mimořádné výkonnosti. Objasňuje průměrné ceny a náklady v odvětví a tím i průměrnou ziskovost odvětví. Každá z Porterových pěti sil má jasný, přímý a předvídatelný vztah k ziskovosti odvětví. Analýza pěti sil poskytuje odpověď na klíčovou otázku:

- Co se děje v našem odvětví?
- Která z mnoha věcí, k nimž dochází, je důležitá z hlediska konkurenčního jednání?
- Čemu bychom měli věnovat pozornost?“ (Magretta, 2012, s. 42)



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 2: Porterův model pěti sil

## 2.1 Kupující

„Pokud bude vyjednávací síla kupujících velká, využijí svého vlivu ke stlačení cen dolů. Mohou také požadovat, aby do výrobku či služby bylo vloženo více hodnoty. Ziskovost odvětví bude v každém případě nižší, protože zákazníci si budou přisvojovat více hodnoty. Kupující budou s větší pravděpodobností uplatňovat svou vyjednávací sílu v případě, že jsou citliví vůči ceně. Jak zákazníci na mezipodnikových trzích, tak i zákazníci na spotřebitelských trzích bývají citlivější vůči cenové úrovni, když to, co kupují, je:

- nediferencované
- vzhledem k jejich jiným nákladům či příjmům drahé
- nedůležité z hlediska jejich vlastní výkonnosti“ (Magretta, 2012, s. 47)

## 2.2 Dodavatelé

„Přístupujeme-li k analýze vyjednávací síly dodavatelů, musíme vzít v úvahu všechny nakupované vstupy, které vcházejí do výrobku či služby, včetně práce. Dodavatelé, kteří mají velkou vyjednávací sílu, si budou účtovat vyšší ceny nebo budou naléhat na získání výhodnějších podmínek, čímž budou snižovat ziskovost odvětví. Vyjednávací síla dodavatelů i kupujících je velká, když:

- Jsou velcí a vzhledem k fragmentovanému odvětví koncentrovaní.
- Odvětví potřebuje více je, než oni potřebují odvětví. V některých případech nemusí existovat alternativní dodavatelé, přinejmenším z krátkodobého hlediska.
- Náklady a změna odběratele/dodavatele hrají v jejich prospěch. Dochází k tomu v případě dodavatele tehdy, když je na něm odvětví závislé. Náklady přechodu jsou příznivé pro kupujícího, když kupující může snadno přejít od jednoho dodavatele k druhému.
- V jejich prospěch hraje diferenciace. Jakmile kupující vidí, že produkty odvětví jsou jen málo diferencované, mají dost silné postavení k tomu, aby stavěli jednoho dodavatele proti druhému.“ (Magretta, 2012, s. 48)

## 2.3 Substituty

„Substituty - výrobky nebo služby, které jiným způsobem uspokojují tutéž základní potřebu jako produkt odvětví - brání zvyšování ziskovosti odvětví. Právě proto, že substituty nejsou přímými soupeři, často přicházejí z neočekávaných míst. Proto je obtížné jejich výskyt předjímat a dokonce i povšimnout si jich, jakmile se již objeví. Hrozba substitutů bývá zvláště ošidná, když jde v podstatě o substitut odvozený.

Pro vyhodnocení hrozby substitutu je vhodné se zaměřit na jeho ekonomické charakteristiky, zejména na to, zda vzhledem k produktu odvětví nabízí přitažlivý poměr ceny a výkonu. Není to vždy jen alternativa nižší ceny, co navnadí zákazníky. Významnou roli v případě substitutů hrají náklady přechodu. Substituty získávají navrch, když náklady přechodu jsou pro kupující nízké.“ (Magretta, 2012, s. 50)

## 2.4 Nově vstupující do odvětví

„Před potenciálními nově příchozími aktéry, kteří by zvýšili kapacitu odvětví a usilovali by o získání tržního podílu, je odvětví chráněno bariérami vstupu. Hrozba nově vstupujících

dusí ziskovost odvětví ve dvou směrech. Působí na zmrazení cen, protože vyšší ceny v odvětví by jen učinily vstup do odvětví pro potenciální nové aktéry přitažlivější. Současně pak v odvětví již zavedení aktéři obvykle musí nést vyšší výdaje, aby uspokojili zákazníky. To potenciální nově příchozí odrazuje, neboť se tak zvyšuje laťka, kterou by museli překonat, aby se mohli zapojit do soutěže v odvětví.

Existuje celá řada různých druhů bariér vstupu. Rozpoznat je a vyhodnotit je umožňují následující otázky:

- Promítají se větší objemy produkce do nižších jednotkových nákladů? Pokud přicházejí v úvahu výhody plynoucí z objemu produkce, při jakých objemech se začínají projevovat? Přesné kvantitativní určení je důležité. Co je zdrojem těchto ekonomických výhod? Rozpuštění fixních nákladů ve větším objemu produkce? Využití účinnějších technologií, jejichž přínosy se projevují jen při větších objemech produkce? Větší vyjednávací síla vůči dodavatelům?
- Budou muset zákazníci vynaložit nějaké náklady přechodu, rozhodnou-li se změnit dodavatele?
- Zvyšuje se hodnota pro zákazníky přímo úměrně tomu, kolik zákazníků produkt firmy používá? Podobně jako v případě posuzování ekonomických výhod plynoucích z objemu produkce na straně nabídky se musíme snažit poznat, co je zdrojem hodnoty a jaké může být její ocenění. Zákazníky vnímaná stabilita firmy nebo její pověst mohou firmě dodávat postavení "bezpečné" volby.
- Jak vysoké je pro firmu vstupné do nového odvětví? Jak vysoké budou kapitálové investice a kdo by mohl být ochoten a schopen je vynaložit?
- Mají zavedení aktéři nějaké výhody, které nejsou závislé na velikosti a jichž potenciální nově vstupující do odvětví dosáhnout nemohou? Jejich příkladem mohou být vlastní chráněné technologie, dobře zavedené značky, nejlepší a jedinečná prodejní místa nebo přístup k distribučním kanálům. Například přístup k distribučním kanálům může být nepřekonatelnou bariérou vstupu do odvětví, zejména jsou-li distribuční kanály omezené a zavedení aktéři v odvětví k nim uzavřou přístup. Nově vstupující do odvětví to může přimět k tomu, aby si vytvořili vlastní kanály.
- Omezují vládní opatření vstup nových aktérů do odvětví nebo mu brání? Nepřímo také mohou působit regulační opatření, vládní politiky, patentová ochrana a subvence, jež mohou zvyšovat či snižovat další bariéry vstupu do odvětví.

- Jaký druh odvetných opatření by měl potenciální nově vstupující aktér očekávat, pokud se pro vstup do odvětví rozhodne? Je odvětví proslulé tím, že nově příchozím ztěžuje život? Disponuje odvětví zdroji, které mu umožňují agresivní konkurenční jednání? Je-li růst odvětví pomalý nebo v případě, že pro odvětví jsou charakteristické vysoké fixní náklady, zavedení aktéři budou obvykle tvrdě bojovat o udržení svého podílu na trhu.“ (Magretta, 2012, s. 52)

## 2.5 Soupeření

„Bude-li intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty vysoká, promítne se to do nižší ziskovosti. Hodnotu, kterou konkurenti vytvářejí, když ji přenesou na kupující v podobě snížených cen, nebo když ji vyplývají na zvýšené náklady konkurenčního jednání. Soupeření může mít podobu cenové konkurence, investic do reklamy, uvádění nových produktů na trh, zlepšení služeb zákazníkům a tak dále. Intenzita soupeření lze vyhodnotit na základě následujících bodů:

- Odvětví je tvořeno mnoha konkurenty nebo když konkurenti jsou zhruba stejně velcí nebo stejně silní. Vedoucí aktér odvětví bývá často schopen prosadit praktiky, které prospívají celému odvětví.
- Pomalý růst podněcuje bitvy o podíl na trhu
- Vysoké bariéry odchodu z odvětví brání firmám odvětví opustit. Tak tomu například bývá, když firmy investují do specializovaných aktiv, která nelze prodat. Přebytné kapacity obvykle narušují ziskovost odvětví.
- Soupeři se v odvětví angažují z nějakých iracionálních důvodů. To znamená, že finanční výkonnost není nejdůležitějším cílem.

Cenová konkurence je nejničivější formou soupeření. Čím více se soupeření opírá o cenu, tím více jde o soutěžení o to "být nejlepší". S největší pravděpodobností k němu dochází když:

- Je obtížné od sebe rozeznat nabídky jednotlivých soupeřů a když náklady změny dodavatele jsou pro kupující nízké. V typickém případě to soupeře nutí ke snižování cen, aby přilákali zákazníky, což je praxe, která mnoho let vládne konkurenčnímu jednání v odvětví osobní letecké dopravy.
- Soupeři mají vysoké fixní náklady a nízké mezní náklady, čímž se vytváří tlak na snižování cen.

- Přírůstky nových kapacit musí být velké, což narušuje rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou v odvětví a vede ke snižování cen, aby se těchto kapacit plně využilo.
- Produkt podléhá zkáze nebo je jinak pomíjivý, což je charakteristický znak, jenž neplatí jen pro ovoce a módní výrobky, ale také pro celou řadu výrobků a služeb, které rychle zastarávají nebo ztrácejí hodnotu.“ (Magretta, 2012, s. 54)



### 3 SWOT ANALÝZA

„Jednoduchý a velice rozšířený nástroj, který byl vytvořen v šedesátých letech minulého století jako organizační princip diskusí při poradách v rámci procesu strategického plánování. Manažeři jsou vyzváni, aby uvedli silné stránky firmy, její slabiny, příležitosti i možné hrozby (strengths, weaknesses, opportunities, threats - SWOT). Analýza SWOT se pokouší poznat vztah firmy a jejího vnějšího prostředí, avšak obvykle nemá takovou analytickou sílu a postrádá objektivitu. Analýza SWOT časově předchází přístupy a pohledy, jež přinesly Porterovy práce.“ (Magretta, 2012, s. 2017)

Kotler (2000, s. 188) přichází s následujícím doporučením. Manažer by měl zpracovat dva seznamy. Seznam SW, shrnující hlavní přednosti a slabiny podniku i jeho produktu a seznam OT, uvádějící největší příležitosti a hrozby. Seznam SW popisuje interní podnikové faktory, zatímco seznam OT popisuje síly působící ve vnějším prostředí podniku.

Firma by měla využít a dále rozvíjet silné stránky, naopak slabé stránky může využít konkurence, proto by každá organizace měla usilovat o eliminování slabin a to nejlépe tak, že slabé stránky transformuje v ty silné. Příležitosti mohou v případě dalšího rozvoje firmě pomoci zlepšit stávající postavení na trhu, nebo získat konkurenční výhodu a hrozby naopak mohou způsobit komplikace v případě, že na ně nebude kladena dostatečná pozornost.

Podle Lesákové (2014, s. 41-45), která dle mého názoru přináší nejvýstižnější definici, „je SWOT analýza poměrně jednoduchá metoda na zpracování přehledu o strategické situaci podniku, která kompletuje (vnitřní) silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby (vnějšího) prostředí a řadí je podle důležitosti. Sestavuje se vždy jen pro jedno odvětví. SWOT analýza představuje koncepční východisko pro systematickou analýzu. Zaměřuje se na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. SWOT analýza využívá výsledky předcházejících analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními příležitostmi a hrozbami, které skrývá externí prostředí.“ Dále definuje jednotlivé stránky analýzy takto:

#### 3.1 Analýza silných a slabých stránek

Po analýze vnějších činitelů je třeba posoudit, zda má podnik vnitřní předpoklady pro úspěšné využití nabízejících se příležitostí a zda je schopný čelit potenciálnímu nebezpečí.

To je úkolem analýzy silných a slabých stránek, která odpovídá na otázku: V jaké oblasti by podnik měl podnikat?

**Silné stránky** jsou přednosti podniku, týkající se jeho vnitřních funkcí a oblastí. Představují pozitivní faktory úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Jako odlišné schopnosti a zdroje zvýhodňují podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Manažeři se snaží silné stránky kriticky a důkladně určit a plně je využít. Nejvýhodnějšími silnými stránkami jsou ty, které není možné jednoduše napodobit a které pro podnik znamenají konkurenční výhodu. Mohou to být například:

- Kvalitní výrobky
- Pozitivní image
- Tradice
- Kvalifikovaný personál
- Vysoká úroveň výzkumu a vývoje

**Slabé stránky**, které se vnímají jako problémy, se podniky pokoušejí eliminovat. Znamenají kritická místa, omezení a nedostatky v aktivitách podniku, které brání efektivnímu výkonu. Slabou stránku mohou tvořit například:

- Nekvalitní výrobky
- Vysoké ceny
- Absence motivace v systému odměňování
- Negativní image
- Nepružná organizační struktura

### 3.2 Analýza příležitostí a hrozeb

Jedním z hlavních cílů zkoumání marketingového prostředí je rozpoznat nové příležitosti a hrozby dalšího rozvoje podniku. **Marketingovou příležitostí** představuje atraktivní oblast, ve které podnik získá pomocí přiměřených marketingových nástrojů konkurenční výhodu. Příležitostí je například:

- Neexistence přímé domácí nebo zahraniční konkurence
- Jednoduchý vstup na nové trhy
- Moderní trendy v technologiích
- Nové možnosti na mezinárodních trzích

Příležitosti představují další možnosti, pomocí kterých se zvyšují vyhlídky podniku na efektivnější využití disponibilních zdrojů a lepší dosahování vytyčených cílů. Vytvářejí příznivou situaci v prostředí, které podnik zvýhodňuje před konkurencí. Aby však firma mohla příležitosti využít, musí ji nejdříve identifikovat. Až na základě identifikace se příležitosti stávají využitelnými a předurčují chování podniku v prostředí.

**Riziko** je výzva, která vznikla na základě nepříznivého trendu nebo negativní události ve vnějším prostředí. V případě absence vhodných marketingových opatření by mohlo vést ke stagnaci, až ke zhoršení celkové pozice podniku. Rizikem může být například:

- Silné postavení klíčových konkurentů
- Volný vstup zahraničních konkurentů
- Zhoršující se postavení podniku v konkurenčním prostředí
- Neschopnost konkurovat na trzích
- Změny v legislativě

Je to výrazně nepříznivá situace v podnikovém prostředí, vyjadřující překážky v činnosti a příznivém postavení podniku na trhu. Riziko může znamenat ohrožení pozice podniku, vystavuje ho nebezpečí neúspěchu, případně hrozbě úpadku. Rizika je možné třídit podle vážnosti a pravděpodobnosti jejich vzniku. Příležitosti a rizika vyplývající z vnějšího prostředí významně ovlivňují vnitřní procesy a organizační strukturu podniku. Míra a intenzita jejich vlivu závisí především na charakteru vnějšího prostředí a faktorů odvětví, ve kterém podnik působí. Tyto faktory buď formují bázi pro příležitosti, nebo ohrožují aktivity podniku.

<b>Vnitřní prostředí</b>	<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>
<b>Vnější prostředí</b>	<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 1: SWOT analýza*

## 4 BAREVNÉ KOVY

### 4.1 Recyklace a zpracování barevných kovů

„Železný šrot a barevné kovy jsou považovány za cennou surovinu, a to hlavně z toho důvodu, že Česká republika nemá dostatek přírodních zdrojů. K recyklaci se využívají zejména různé plechovky, elektrozařízení, stavební ocel nebo třeba vraky automobilů. Úspory přináší zejména třídění barevných kovů (hliník, měď, olovo, zinek), z nichž se mohou znovu vyrobit třeba součástky do elektroniky. Například recyklace hliníku ušetří až 95 % energie, která by byla nutná na jeho získání z přírodních zdrojů.“ (Siegl, © 2016)

Základem však je dopravit tento materiál na místo, kde už bude obsluha vědět jak s ním naložit. Takovým místem jsou například sběrné dvory. Pracovníci si kovový odpad sami roztřídí podle druhu použitých výrobních materiálů a podle obsahu chemických látek. „Roztříděné skupiny putují buď do firem zabývajících se zpracováním a dalším tříděním tohoto odpadu, nebo rovnou do hutí, kde se přetaví. Potraviny a barvy, které zůstaly na konzervách, se spálí při teplotě 1700 °C. Z taveniny vzniknou tyče, desky, odlitky nebo třeba opět plechovky.“ (Ekontejnery, © 2014)

„Hliník je na tom v oblasti recyklace ještě lépe než železo. Pro výrobu nového hliníku je třeba vytríděný kov prakticky jen přetavit. Tento proces je šetrnější než energeticky náročná výroba hliníku z bauxitu, a to o celých 95 %. I hliník se dá recyklovat donekonečna. Tři čtvrtiny hliníku vyrobeného v USA od roku 1888 jsou dodnes stále v oběhu. Rozdělit odpad opravdu stojí za to. Věci, kterým tímto pomůžeme, je celá řada. Právě tohoto faktu si jsou vědomi i v zemích Evropské unie, kde mnohé rodiny berou třídění odpadu jako součást moderního životního stylu.“ (Sequensová, 2011)

### 4.2 Hliníkové hutnictví

„Česká republika byla vždy jedna z rozvinutých průmyslových zemí. Hutní průmysl a strojírenství má zde velkou historickou tradici. Centrum hutního průmyslu je převážně v Moravskoslezském kraji, kde sídlí řada velkých železáren a oceláren. Po celé ČR je dále rozmístěno velké množství sléváren a dalších výrobců hutních polotovarů a výrobků.“ (Kompass, © 2013). „Výrobky hutního průmyslu jsou například dráty, plechy, kovové trubky, traverzy, kolejnice nebo tzv. ingoty, což jsou odlitky kovu určené k dalšímu zpracování.“ (Vítejte na zemi, © 2013)

„Recyklace a další zpracování hliníkového šrotu znamená velkou úsporu energie, neboť její spotřeba je ve srovnání s výrobou primárního hliníku pouze 5%. Z chemického pohledu vyniká hliník odolností proti korozi. Je kujný s dobrou pevností v tahu. Proslavený je svou pověstnou elektrickou vodivostí, která mu zaručila kariéru v kabelovém průmyslu (dokud ho nahradila měď). Hliník pronikl i do potravinářského průmyslu a především do průmyslu obalového.“ (Třídění odpadu, © 2015)

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI



Zdroj: [www.saker.cz](http://www.saker.cz)

*Obrázek 3: Logo firmy Saker*

Společnost Saker, spol. s r. o. působí na trhu od roku 1992. Současným jednatelem a zároveň jedním ze zakladatelů společnosti je pan Lumír Klement. Původní podnikatelský záměr recyklace a zpracování barevných kovů se později rozšířil o výrobu hliníkových slitin, proto byl v roce 2006 založen odštěpný závod Alusak. Firma má pobočku v ČR, ale také na Slovensku. V současné době skupina Saker, s. r. o. ročně zpracovává a recykluje 75 000 tun neželezných kovů, zaměstnává okolo 200 zaměstnanců a roční konsolidovaný obrat je 100 mil. eur.

### 5.1 Historie

Společnost Saker, s. r. o. byla založena třemi společníky v roce 1992. Ve velmi krátké době, ale se značným úsilím, se podařilo vybudovat respektovanou společnost v oblasti zpracování železných a neželezných kovů.

Mezníkem se stal rok 1999, kdy se sídlo firmy přestěhovalo do Kroměříže. Získáním nových větších skladových prostor s výrazně lepšími podmínkami dopravní obslužnosti se stalo základem pro intenzivní rozvoj, kterým společnost Saker, s. r. o. v následujících letech prochází. Postupně společnost opustila své aktivity v oblasti železných kovů a soustředila se výhradně na zpracování a recyklaci kovů neželezných a přípravu dodávek materiálu pro zpracování v hutních provozech.

V roce 2000 je založena samostatná společnost Saker, s. r. o. na Slovensku, která v současné době s 50 zaměstnanci ročně zpracovává a recykluje 15 000 t neželezných kovů. Významným datem v historii společnosti je rok 2006, kdy firma rozšířila své aktivity do výrobní oblasti. Rozhodlo se o vybudování nového provozu a vznikl odštěpný závod Alusak pro výrobu hliníkových slitin.

## 5.2 Odštěpný závod Alusak



*Zdroj: [www.saker.cz](http://www.saker.cz)*

*Obrázek 4: Logo firmy Alusak*

Díky dynamickému rozvoji společnosti v oblasti zpracování neželezných kovů, byl v roce 2006 realizován investiční a podnikatelský záměr a byl vybudován provoz Alusak na zpracování hliníkových slitin. Zpočátku se hliníkové slitiny vyráběly ve třech kelímkových pecích s objemem výroby 200 t/měsíc. V roce 2008 došlo k zásadní změně a kelímkové pece byly nahrazeny technologií tavení v rotačních pecích. Tato změna technologie byla provedena se záměrem zvýšení výrobní kapacity a zvýšení kvality vyráběných hliníkových slitin. Koncepce přechodu technologie na tavení v rotačních pecích se nadále rozvíjela a v následujících letech byl provoz rozšířen o další rotační a ustalovací pece. Tyto pece jsou vybaveny výkonnými a účinnými plynokyslíkovými hořáky s automatickým dospalováním, které společně s moderním výkonným filtračním systémem zajišťuje ekologickou čistotu celého provozu v maximální míře. V roce 2014 společnost Alusak dosáhla měsíční kapacity výroby 2000 tun hliníkových slitin, nyní je to už 3000 tun a do konce tohoto roku, po nákupu další rotační a ustalovací pece, by chtěl závod dosáhnout produkce 5000 tun za měsíc.

## 5.3 Hlavní činnost společnosti

Recyklace a zpracování barevného kovového odpadu probíhá v několika fázích. Nejprve se materiál třídí na třídících linkách do normovaných kategorií. Po vytřídění se např. nerezový materiál dále upravuje pomocí plazmy, ostatní druhy se stříhají dle hutních zvyklostí. Následuje paketační, převážně plechového a profilového materiálu v paketačních lisech, pro lepší manipulaci a skladovatelnost. K prodeji slouží většinou měď a nerez. Hliníkový materiál se převážně k dalšímu zpracování do hutě, kde se přetaví do normovaných slitin dle přání zákazníka. Finální fází je expedice v rámci celé republiky, ale i do zahraničí.



## 5.4 Zázemí

Firma provozuje vlastní autodopravu se 40 nákladními automobily. Ke zpracování materiálu má společnost k dispozici 6 paketovacích a 3 briketovací lisy. Disponuje vlastní zámečnickou dílnou, kde se provádí veškeré opravy a údržba techniky, přepravních kontejnerů a beden. Od roku 2013 provozuje vlastní čerpací stanici PHM, která slouží i pro okolní podniky. (Saker, © 1996-2016)

## 6 SWOT ANALÝZA

Tato kapitola se bude zabývat komplexním rozбором vnitřního a vnějšího prostředí podniku. SWOT analýza nám pomůže podrobně rozebrat silné a slabé stránky, které patří do vnitřního prostředí a také příležitosti a hrozby, které řadíme do vnějšího prostředí firmy. SWOT analýza skupiny Saker, s. r. o. je komplexní a je sestavena na společnost jako celek, tudíž je v ní zahrnut i odštěpný závod Alusak.

### 6.1 Silné stránky

- Celá skupina Saker je certifikována dle ČSN EN ISO 9001:2001, což zaručuje plnění veškerých legislativních podmínek k ochraně životního prostředí. Klade totiž veliký důraz na ekologii. Je také úspěšným držitelem certifikátu ČSN EN ISO 14001:2005, který specifikuje základní požadavky na systém managementu jakosti. Umožňuje prokázat schopnost trvale poskytovat produkty a služby v souladu s příslušnými předpisy.
- Společnost se může opřít o profesionální přístup všech svých zaměstnanců, kteří jsou pravidelně proškolení.
- Nejen objem, ale také kvalita produkce je další silnou stránkou. Na kvalitě poskytovaných služeb si dává firma opravdu záležet. Před samotnou realizací dodávky, ať už konkrétního druhu materiálu nebo v případě hutě konkrétní slitiny, dochází k důkladné kontrole výstupních materiálů, ke které zaměstnancům slouží nejen dlouholetá zkušenost, ale také nejmodernější měřicí přístroje a výrobní zařízení.
- Huť se může pyšnit moderní technologií tavení. Produkci zajišťují rotační a ustalovací pece, které jsou vybaveny výkonnými plynokyslíkovými hořáky s automatickým dospalováním, které společně s moderním výkonným filtračním systémem zajišťuje ekologickou čistotu celého provozu.
- Odštěpný závod vyniká také značnou flexibilitou, co se týče reakce na přání zákazníka. Navzdory tomu, že objem jednotlivé tavby z jedné z pecí má minimálně 12 tun, je schopna splnit i menší individuální zakázky o objemu od 100 kg až po 24 tun.

## 6.2 Slabé stránky

- Velkou slabinou je bezesporu lokalita. Firma se sice nachází v průmyslové zóně na okraji města, ale s omezenou možností pro další rozšíření. V okolí podniku je jen málo míst pro další rozvoj. Na druhou stranu nehrozí riziko zabránění volných pozemků ze strany lokálních firem.
- S lokalitou souvisí i fakt, že firma nemůže rozšířit odstavný pruh pro kamiony čekající na odbavení. Kapacita odstavných ploch je omezená a už teď v některých dnech nedostačující.
- Další slabou stránku tvoří nedostatečně podporované webové stránky odštěpného závodu Alusak, které by měly tvořit syntézu s mateřskou firmou Saker. Ta je na tom ovšem, co se týče webové prezentace, mnohem lépe, jak po informativní, tak po vizuální stránce.
- Huť trpí také velkou fluktuací zaměstnanců. Je to dáno hlavně náročností provozu, finančním ohodnocením a nedostatkem nabídky pracovní síly v regionu. Nedostatek zaměstnanců způsobuje komplikace hlavně pro management, který musí chybějící zaměstnance na jednotlivých směnách nahrazovat stávajícími, což je velmi únavné a stresující. Vzhledem k aktuální situaci na trhu práce je problém závažnější, než se může na první pohled zdát.

## 6.3 Příležitosti

- V nejbližší měsících bude v rámci celé společnosti instalován nový komplexní informační systém, který by měl výrazně ulehčit práci nejen technickým pracovníkům, ale i účetnímu oddělení a managementu firmy. Půjde o syntézu skladového hospodářství s účetním a vážným programem. Tento systém nejen ulehčí práci všem kompetentním zaměstnancům, ale také sníží tlak na budoucí personální obsazenost s narůstajícím objemem produkce.
- V blízkosti společnosti se nachází nevyužitá nemovitost, která je svou lokalitou, ale i velikostí vhodná pro využití jako společné administrativní budovy nejen pro mateřskou firmu Saker, s. r. o., ale i pro odštěpný závod Alusak. Tímto řešením by se výrazně zlepšila komunikace mezi jednotlivými odděleními.
- Z hlediska dojezdu vlastní dopravy je ekonomicky nevýhodné realizovat vývozy materiálu v regionech na západě republiky. Z toho důvodu by bylo zajímavou příležitostí otevření nové pobočky např. na Plzeňsku. Založením další zahraniční

filiálky by se rozšířila mezinárodní působnost, která by vedla nejen k navýšení produkce, ale i ke zvýšení podvědomí o firmě.

- Rozšířením hutní výroby přikoupením další rotační a ustalovací pece by došlo k navýšení produkce až na 60 000 tun ročně, což by vedlo k dominantnímu postavení hutě na českém trhu a k lepší konkurenceschopnosti na trhu evropském. Navzdory tomu, že výroba v současné době běží na plno, není i přesto schopna efektivně uspokojit všechny zákazníky. Navýšením výroby by se dodavatelsko-odběratelské vztahy výrazně zlepšily, dalším důvodem je snížení provozních nákladů a rozšíření exportu do dalších evropských zemí.

#### 6.4 Hrozby

- Náročnost provozu hutě a nedostatek odborných pracovníků může v budoucnu opět vést k dalšímu tlaku zaměstnanců na navýšení mzdového ohodnocení. Vzrůstající náklady mohou v extrémním případě způsobit až ztrátu konkurenceschopnosti.
- Další hrozbou může být nedostatek pracovní síly, která je v současné době na trhu práce aktuálním tématem ve všech odvětvích. S rozšiřováním produkce bude nezbytné navýšení kapacit i z personálního hlediska. Dílčím problémem této hrozby může být nedostatek kvalitní pracovní síly, protože je nutné posílení nejen kvantitativní, ale zejména kvalitativní.
- Na celosvětové produkci hliníku má největší zásluhu Čína, která má nadpoloviční podíl. Dochází k tomu, že je v této zemi hliníku přebytek a tak se předpokládá, že se bude Čína snažit hledat odbyt v Evropě, popřípadě v Americe, kde je poptávka po této komoditě stálá. Asijské země můžou dlouhodobě konkurovat nižší cenou, proto se jedná o závažnou hrozbu do budoucna, prozatím však nesplňují kvalitativní nároky sléváren, díky čemuž neohrožují evropské hutě.
- Regulace státu může také vést ke komplikacím ve výrobním procesu v případě, že stát zpřísní legislativní podmínky pro provoz zpracovatelských firem. Může se jednat například o změnu norem k ochraně životního prostředí či nakládání s nebezpečnými odpady

<b>Vnitřní prostředí</b>	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	Vlastnictví certifikátů	Lokalita
	Kvalifikovaní zaměstnanci	Odstavná plocha
	Kvalita výroby	Webové stránky
	Moderní technologie	Fluktuace zaměstnanců
	Flexibilita	
<b>Vnější prostředí</b>	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
	Nový informační systém	Mzdové náklady
	Nevyužitá nemovitost	Nedostatek pracovní síly
	Založení nové pobočky	Konkurence z asijských zemí
	Rozšíření výroby	Regulace státu

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 2: SWOT analýza společnosti Saker*

## 7 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Porterův model pěti sil, který vychází z teoretické části, dokonale analyzuje konkurenční prostředí podniku. V této analýze se přihlíží na stávající konkurenci, potenciální konkurenci, vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů a hrozbu ze strany substitučních výrobků. Kombinací těchto pěti faktorů dostaneme komplexní rozbor prostředí firmy. Porterova analýza je v této kapitole aplikována stejně jako SWOT analýza na společnost jako celek, kdy v jednotlivých podkapitolách je vždy v první části analyzována firma Saker, s. r. o. a poté odštěpný závod Alusak.

### 7.1 Stávající konkurence

Na trhu odpadu z barevných kovů v České republice působí jak velké nadnárodní společnosti, tak firmy s působností v rámci celé České republiky přes regionální firmy, až po malé lokální sběrný. Trh je ve své podstatě přesycený a je velmi obtížné se v takovém prostředí udržet, případně se prosadit. Naproti tomu situace u našich sousedů v Německu a Rakousku je diametrálně odlišná. V obou zemích tvoří trhy oligopol, kdy se o veškerý objem odpadu dělí pár větších firem. Zdejší populace odevzdává barevný kovový odpad do obecních či městských sběrných dvorů bez nároku na výplatné, odkud putuje dál do větších regionálních firem a následně je prodáván do hutí, kde se barevné kovy ekologicky zpracovávají na ingoty, ze kterých je možné opět slévat nové produkty.

Pro firmu Saker, s. r. o. je nejvážnějším konkurentem firma TSR Czech republic, s. r. o. se sídlem v Německu, jedná se o jednu z největších zpracovatelských společností železných a neželezných kovů v Evropě. Díky velkým kapitálovým zdrojům si vybuodovala silné zázemí a svými cenami konkuruje firmě Saker, s. r. o. nejen v České republice, ale i v rámci zahraničních trhů. Regionálními konkurenty jsou firmy Sběrné suroviny UH, s. r. o. a co do objemu produkce nejmenší Metal-kov CZ, s. r. o..

V hutním průmyslu se velikost firem určuje podle objemu produkce. V České republice působí se zaměřením na hutnictví hliníku stejně jako v oblasti zpracování barevných kovů celá škála firem od velkých, s produkcí nad 30 000 tun, až po ty nejmenší zakázkové slévárny. S objemem výroby kolem 36 000 tun ročně se Alusak řadí mezi největší producenty hliníkových slitin v České republice a do konce tohoto roku, kdy se díky rozšíření výrobního zázemí objem produkce zvětší na 60 000 tun ročně, půjde o největší huť v České republice s evropskou působností.

Z hlediska lokality, objemu produkce a zaměřením exportu, tvoří nejvýznamnější konkurenci 3 hutě. Nejbližší a největší je Remet, s. r. o. se sídlem v Brně, která v současné době produkuje okolo 5000 tun za měsíc a cílí i na stejné zahraniční trhy. Dalšími protivníky jsou firma Aluhut, a. s., která působí ve středních Čechách, je tudíž vzdálenější, nicméně se snaží prosadit i v rámci Moravy. Confal, a. s. je zahraniční hutí, která zaujímá dominantní postavení na Slovensku a zároveň svou lokalitou ohrožuje i české trhy, převážně na Moravě. Tím pádem se jedná o přímého konkurenta, který se snaží na zahraničních trzích prosadit dumpingovými cenami.

## 7.2 Potenciální konkurence

Z hlediska potenciální konkurence není riziko vzniku nových firem zase až tak velké. Jak už bylo uvedeno v předchozí podkapitole, na trhu barevných kovů působí značné množství firem, tudíž je obtížné se v takovém prostředí prosadit, nehledě na fakt, že jednotlivé společnosti, které na trhu působí již delší dobu, mají mezi sebou vybudovány pevné dodavatelsko-odběratelské vztahy. Při vstupu do tohoto sektoru musí potenciální zpracovatel barevných kovů brát v potaz i vysoké náklady na pořízení alespoň základních výrobních zařízení a technologií pro zpracování odpadu.

V hutnictví je situace podobná, hutí určených ke zpracování odpadu pro slévárny je v rámci lokálního trhu dostatek, avšak vstupní náklady na pořízení základní technologie tavení jsou značné. Většina hutí vzniká důsledkem rozšíření a transformace hlavní činnosti z již zavedených firem pro recyklaci a zpracování kovů ve formě odštěpných závodů či dceřiných společností. Takový je i případ společnosti Saker, s. r. o. i jednoho z hlavních konkurentů firmy, hutě Aluhut, a. s.. Poptávka po hliníkových slitinách je však narůstající, proto je i riziko vzniku nových hutí zvýšené.

Z hlediska proniknutí konkurenčních výrobků na český trh ze zahraničí je nebezpečným faktorem založení nové hutě poblíž českých hranic. Jako příklad lze již teď uvést výstavbu polské hutě u polsko-německých hranic. Huť byla založena na základě dotačního programu polské vlády, pomocí kterého mohla být z větší části profinancována její realizace, což je výhodou pro firmu, která nemusí náklady na výstavbu promítnout do režijních nákladů na jeden kilogram slitiny. Díky tomu může polská slitina konkurovat výrazně nižší cenou. Prozatím cílí na německý trh, na kterém dala zaniknout již dvě menší německé hutě, a je jen otázkou času, kdy se začne prosazovat i na český trh.

Další potenciální konkurencí by mohly být asijské hutě, které v současné době produkují nadpoloviční většinu celkového objemu hliníku. Na tamním trhu působí převis nabídky. Největší hrozbou je v tomto ohledu Čína, která se bude snažit rozšířit svůj export v rámci zahraničních trhů i do Evropy. Jakmile budou tamní hutě splňovat veškeré evropské normy hliníkových slitin, představuje Asie velikou hrozbu.

### **7.3 Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů koresponduje s vysokou koncentrací zpracovatelských firem barevných kovů na trhu. Dodavatelé mohou těžit z konkurenčního boje jednotlivých firem, kdy poměr působících firem na velikost trhu je značný. Firmy dodávající materiál si tak mohou vybírat z nabídnutých cen, potažmo z nadstandardních služeb na základě diverzifikace konkrétních firem. Z toho důvodu lze hodnotit jejich postavení jako značně výhodné.

V hutnictví je situace podobná a značnou výhodu mají ty hutě, které vznikly jako dceřiné společnosti z již funkčních zpracovatelských firem, které jim tak dodávají materiál připravený přímo do pecí bez jakékoli další úpravy. V opačném případě musí huť nastavit opět konkurenčně schopné ceny. Ovšem v současnosti je značnou výhodou hutí přebytek materiálu na trhu, díky čemuž si mohou vybírat z cen nabídnutých jednotlivými dodavateli.

### **7.4 Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé mají nevýhodu v tom, že je poptávka po hliníkových slitinách značná, tím pádem jejich vyjednávací síla není tak velká, jako vyjednávací síla dodavatelů. Poptávka po hliníkových slitinách je tak velká, že mají hutě veškerou svou produkci vyprodanou na tři měsíce dopředu. Zpracovatelské firmy, potažmo i hliníkové hutě si mohou vybírat z celé řady firem, které se zabývají dalším stupněm zpracování materiálu. Obzvláště automobilový, potažmo letecký průmysl je na vzestupu a hliník se dostává do popředí mezi komoditami, proto i odbyt do tohoto odvětví bude vzrůstající. Za posledních pár let došlo k značnému nárůstu obsahu hliníku v automobilech, což má za následek i větší poptávku po tomto materiálu.

### **7.5 Hrozba ze strany substitutů**

Substituty v oboru zpracování barevných kovů prakticky neexistují. Všechny druhy kovů, ať už železné či neželezné mají své unikátní vlastnosti a tudíž i svůj specifický účel.



Nahradit určitý druh lze jen velmi těžko. Pouze za předpokladu, že je pro daný účel přípustná určitá tolerance odchylek, popřípadě se shodují konkrétní vlastnosti a parametry kovu.

V hutnictví jsou produkty vesměs homogenní. Jejich smyslem je další použití ve zpracovatelském průmyslu. Proto jádro výrobku tvoří chemické složení a fyzikální vlastnosti, které musí odpovídat normám s ohledem na konkrétní účely jednotlivé slitiny. Diferenciace je možná pouze změnou tvaru, velikosti, popřípadě designu. Každá huť má své speciální lící formy, tím pádem jsou ingoty z jednotlivých hutí specifické, čímž se každá huť odlišuje od konkurence. Z tohoto důvodu je substituce v pravém slova smyslu prakticky nemožná.

Naopak hliník má momentálně velmi silnou pozici mezi materiály a sám se tak stává substitutem například železa, které je postupně nahrazováno v určitých částech automobilu, které se pomalu vytrácí jak z automobilového, tak z leteckého průmyslu. Má totiž unikátní vlastnosti a zejména pro svou lehkost a tvrdost je více vhodný.

## 8 POPIS HLAVNÍCH KONKURENTŮ

V této kapitole jsou uvedeny profily jednotlivých konkurenčních subjektů. Jedná se jen o přímé konkurenty jak v oblasti recyklace a zpracování barevných kovů pro Saker, s. r. o., tak o konkurenci v oblasti hutnictví pro odštěpný závod Alusak. U jednotlivých konkurentů je vždy uveden jednatel, právní forma, sídlo společnosti a datum zápisu do obchodního rejstříku. Podnikatelská činnost společnosti zasahuje do dvou zpracovatelských odvětví, proto i konkurenční prostředí je v této kapitole rozděleno na dvě podkapitoly a to na konkurenci pro Saker, s. r. o. a konkurenci pro Alusak.

### 8.1 Konkurence pro Saker, s. r. o.

V následující podkapitole jsou uvedeni 3 největší konkurenti pro společnost Saker, spol. s r. o., ale každý s jinou působností a rozsahem možností. Největším konkurentem je bezesporu společnost TSR Czech republic, s. r. o., která má centrálu v Německu. Jedná se o nadnárodní společnost, tudíž firmy spolu soupeří nejen v rámci celé České republiky, ale i na zahraničních trzích. V rámci regionu je dále největším konkurentem firma Sběrné suroviny UH, s. r. o. a jako poslední je uvedena firma Metal-kov CZ, s. r. o., která je velikostí nejmenší a působí spíše lokálně v rámci jižní Moravy.

#### 8.1.1 TSR Czech republic, s. r. o.



THE METAL COMPANY

Zdroj: [www.tsrcr.cz](http://www.tsrcr.cz)

*Obrázek 5: Logo firmy TSR*

**Jednatel:** Wolfgang Reinhard Kamper

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Sídlo:** Sokolovská 192/79, Praha - Karlín

**Datum zápisu do OR:** 19. srpna 1993 (Justice, © 2012-2015)

Společnost TSR Czech Republic, s. r. o. působí na českém trhu od roku 1993 a je jedničkou ve sběru, zpracování a obchodování se železnými a neželeznými kovy. V roce 2014 dosáhla obrátu téměř 10 miliard korun. Firma je významným a dlouholetým obchodním partnerem a dodavatelem upraveného kovového odpadu hutí a sléváren

v České republice i v zahraničí. Veškeré aktivity společnosti jsou organizačně uspořádány do 6 regionálních profit center. Společnost TSR Czech Republic, s. r. o. je součástí holdingu TSR Group tvořeného řadou zpracovatelských a obchodních společností působících po celé Evropě. TSR Group zpracuje každoročně více než 8 milionů tun železného a 400 000 tun neželezného kovového šrotu. V roce 2014 dosáhla obratu více než 2,6 miliardy eur.

### **Činnost společnosti**

Společnost TSR Czech Republic, s. r. o. zajišťuje sběr, výkup železa a barevných kovů, papíru, plastů, skla a zároveň i zpracování a prodej tohoto odpadu prostřednictvím více jak 40 provozoven v celé České republice. Zabývá se nejen zpracováním kovového šrotu, ale také recyklací elektrických spotřebičů a zařízení, separací a svozem papíru, plastů a tabulkového skla, demoličními a demontážními službami, kdy komplexně zajistí likvidaci technologických celků, vyřazených strojních zařízení i celých výrobních parků. Součástí této služby je také demontáž vagónů a vlakových souprav a demolice ocelových konstrukcí a hal. Společnost působí mimo jiné i jako environmentální poradce. (TSR Czech Republic, © 2017)

#### **8.1.2 Sběrné suroviny UH, s. r. o.**



Zdroj: [www.sbernesurovinyuh.cz](http://www.sbernesurovinyuh.cz)

*Obrázek 6: Logo firmy Sběrné suroviny UH*

**Jednatel:** Rudolf Mazánek

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Sídlo:** Brněnská 1372, Staré Město

**Datum zápisu do OR:** 30. května 2000 (Justice, © 2012-2015)

Firma Sběrné suroviny UH, s.r.o. je česká soukromá společnost, která byla založena v roce 2000. Její historie sahá do roku 1971, kdy vystupovala pod názvem Sběrné suroviny, n. p., následně pak Sběrné suroviny, a. s. Brno. Pod její hlavičkou najdeme 6 provozoven na území Zlínského kraje. Hlavní provoz se nachází v Uherském Hradišti na ulici Průmyslová. Vzhledem ke spolupráci jak s tuzemskými koncovými zpracovateli, tak zahraničními, jsou schopni jejich zákazníkům nabídnout atraktivní výkupní ceny a rychlé

platby. Firma je partnerem fyzických osob, živnostníků, malých, středních i velkých firem, obcí a měst.

### Činnost společnosti

Aktuálně se firma soustřeďuje na komplexní služby v odpadovém hospodářství, což znamená, že je schopna jejím zákazníkům zajistit likvidaci a výkup široké škály odpadů od výkupu železa, barevných kovů, papíru přes odběr plastů, skla, textilu až po likvidaci nebezpečných odpadů, bioodpadu, komunálního odpadu a dalších odpadů. Dále nabízí přistavení kontejnerů, speciálních nádob a odvoz odpadů. Firma disponuje vlastním vozovým parkem a zpracovatelským zázemím, což jí dovoluje vycházet vstříc požadavkům zákazníků. Dále zajišťuje ekologické poradenství, to znamená efektivní nakládání s odpady, roční hlášení o produkci odpadů, přeprava ADR a další. (Sběrné suroviny UH, © 2017)

#### 8.1.3 Metal-kov CZ, s. r. o.



Zdroj: [www.metal-kov.cz](http://www.metal-kov.cz)

Obrázek 7: Logo firmy Metal-kov CZ

**Jednatel:** Pavel Donátek

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Sídlo:** Tupesy 120, Tupesy

**Datum zápisu do OR:** 13. února 2004 (Justice, © 2012-2015)

Firma Metal-kov CZ, s. r. o. vznikla 13. února 2004 transformací z předchozí firmy, která byla založena s původním - jiným názvem. Historie této původní firmy sahá až do roku 1995. Od svého vzniku se dynamicky rozvíjí a roste. Díky kvalifikovanému personálu, zkušenému managementu, vyspělé technice a strojním zařízením si po několika letech vybudovala stabilní pozici v daném regionu, ale i na českém trhu a dnes patří mezi stabilní společnosti ve svém oboru. Sídlo firmy se nachází v areálu farmy Tupesy v okrese Uherské Hradiště. Firma se specializuje na výkup barevných kovů a železného šrotu, jejich následným zpracováním a v konečné fázi prodejem zpět do hutního průmyslu. Obchodní činnost a spolupráce sahá po celém území České republiky a také do zahraničí. Mezi

hlavní priority společnosti patří environmentální profil firmy. Cesta k naplňování této skutečnosti je stanovena environmentální politikou, kterou je deklarována snaha společnosti o trvale šetrné chování k životnímu prostředí. Snaží se šetřit životní prostředí zejména modernizací vozového parku, používáním ekologických kontejnerů, způsobem skladování a zpracováním vykoupených druhotných surovin.

### Činnost společnosti

Společnost se zabývá výkupem železného šrotu, barevných kovů, papíru a olověných akumulátorů. Zpracováním barevných kovů a ocelového odpadu. Přistavení a následný odvoz ekologických kontejnerů na železný šrot a barevné kovy je samozřejmostí. Firma také realizuje demontáže, likvidaci a pálení větších technologických celků včetně odvozu. (Metal-kov CZ, © 2010 - 2017)

## 8.2 Konkurence pro Alusak

Největším přímým konkurentem je slévárna Remet, spol. s r. o. se sídlem v Brně, která se s produkcí 50 000 tun za rok řadí mezi nejvážnější hrozby a to i z hlediska lokality. Aluhut, a. s. i Confal, a. s. se produkcí řadí mezi menší hutě, ale hlavně druhý jmenovaný je z hlediska lokality vážným konkurentem z důvodu snahy prosadit se na zahraničních trzích. Díky dumpingovým cenám se firma Confal snaží získat nové dodavatele hliníkového odpadu, což navyšuje ceny na nejvyšší možnou hranici.

### 8.2.1 Remet, spol. s r. o.



Zdroj: [www.remet.net](http://www.remet.net)

Obrázek 8: Logo firmy Remet

**Jednatel:** Ing. Zdeněk Čapek, Ing. Eduard Mareček a Vratislav Petrželka

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Sídlo:** Vídeňská 11/127, Brno - Přízřenice

**Datum zápisu do OR:** 9. listopadu 1990 (Justice, © 2012-2015)

Remet, spol. s r. o. je soukromá společnost, která na trhu působí již od roku 1990. Již od tohoto roku je významným odběratelem kovového šrotu a dodavatelem hliníkových slitin a kovových polotovarů. V současnosti je Remet, spol. s r. o., největším výrobcem slévárenských slitin hliníku v České republice. Svoji produkci uplatňuje jak na tuzemském, tak na zahraničním trhu. Dlouholeté zkušenosti firmy a našich zaměstnanců jsou zárukou pro profesionální přístup při realizaci dodávek, jak pro malé zákazníky, tak pro velkoodběratele.

### **Činnost společnosti**

Recyklací kovových odpadů se společnost Remet, s. r. o. zabývá od počátku své existence. Vykupuje a zpracovává všechny druhy železného šrotu a barevných kovů. Je jedním z největších výrobců slévárenských slitin hliníku v České republice. Vyspělá technologie tavení v solné lázni při použití nejmodernějších výrobních zařízení řízených pomocí výpočetní techniky spolu s profesionální obsluhou je zárukou vysoké kvality produkce. Kromě výkupu a zpracování kovového odpadu se společnost zabývá rovněž ekologickou likvidací autovraků, provádí také zpětný odběr a oddělený sběr vybraných druhů elektrozařízení, kdy následně zajišťuje jejich ekologické využití. Součástí služeb je i možnost pronajmout si kancelář v Brně. (Remet, © 2017)

#### **8.2.2 Aluhut, a. s.**



Zdroj: [www.aluhut.cz](http://www.aluhut.cz)

*Obrázek 9: Logo firmy Aluhut*

**Jednatel:** Petr Brecka

**Právní forma:** Akciová společnost

**Sídlo společnosti:** Rybníky 75, Dobříš

**Datum zápisu do OR:** 28. července 1999 (Justice, © 2012-2015)

Společnost Aluhut, a. s. recykluje hliníkový odpad a metalurgickou cestou z něj vyrábí slévárenské slitiny hliníku. Sídlo společnosti se nachází v průmyslové zóně Rybníky,

nedaleko města Dobříš. Společnost Aluhut, a. s. působí na trhu slitin od roku 2002 a od té doby si udržuje silnou pozici mezi producenty hliníkových slitin nejen v ČR, ale i zemích EU.

V současnosti je dynamickou firmou, jejímž cílem je další rozvoj technologie, výkonu a modernizace výroby s důrazem na ochranu životního prostředí. V roce 2008 společnost Aluhut, a. s. podala žádost o poskytnutí podpory na spolufinancování v rámci operačního programu Životní prostředí. Jedná se o projekt "Nákup technologie pro zefektivnění zpracování kovového odpadu".

### Činnost společnosti

Společnost Aluhut, a. s. se zabývá výrobou hliníkových slitin. Hlavní vstupní surovinou pro tuto výrobu jsou různé druhy hliníkového odpadu. Tento odpad je tříděn a upravován tak, aby bylo možné ho použít jako vsázku do pecí. Úprava hliníkového odpadu probíhá v sesterské společnosti Anbremetall, a. s. Následně je tento odpad důsledně kontrolován při vstupní přejímce, což zajišťuje nejvyšší kvalitu vstupního materiálu. Proces výroby v naší společnosti je prováděn tavením hliníkového odpadu v tavicích pecích, dále rafinací, legováním, odplyněním a následným odlitím slitiny. Celý proces výroby je řízen pracovními předpisy, kde je věnována maximální pozornost dodržování technologie a kvality výroby. Výsledným produktem výroby společnosti Aluhut, a. s. jsou slévárenské slitiny hliníku. Příklady použití jednotlivých druhů slitin jsou stručně popsány v ČSN, ale hlavně jsou dány požadavky konstruktérů. Nemalou roli ve výběru slitiny hrají zvyklosti jednotlivých sléváren spolu s jejich technickým vybavením. Celý proces je důsledně monitorován a v celém svém průběhu několikrát kontrolován. Společnost Aluhut, a. s. preferuje takový způsob výroby, při kterém se co nejracionálněji a nejkompaktněji využívají suroviny a energie v cyklu: surovinové zdroje – výroba – spotřeba – druhotné suroviny tak, že nemá žádný vliv na životní prostředí. (Aluhut, © 2016)

### 8.2.3 Confal, a. s.



Zdroj: [www.confal.sk](http://www.confal.sk)

Obrázek 10: Logo firmy Confal

**Jednatel:** Branislav Petro

**Právní forma:** Akciová společnost

**Sídlo společnosti:** Příboj 549, Slovenská Ľupča

**Datum zápisu do OR:** 5. října 2005 (Justice, © 2012-2015)

Confal, a. s. původně Kovod Trade, a. s. vznikl v 90. letech minulého století z firmy obchodující s kovovými odpady. Od roku 1990 je jejím hlavním zaměřením výroba hliníkových slitin na principu přetavování hliníkového šrotu. Snaha přiblížit se co nejvíce slévárenství vyústila do změny názvu společnosti z Kovo Trade, a. s. na Confal, a. s. a do uzavření smlouvy o spolupráci s jednou z největších italských sléváren Industrie Pasotti, která vybuodovala v roce 2006 přímo ve výrobní hale společnosti tlakovou slévárnu s kapacitou 2500 tun hliníku ročně.

### **Činnost společnosti**

Akciová společnost Confal je největší firmou recyklující hliník na Slovensku a renomovaným evropským výrobcem velmi kvalitní hliníkové slitiny. Téměř 100% hliníkové suroviny použité ve výrobě tvoří druhotná surovina - šrot. Vyspělou technologií šetrnou k životnímu prostředí dokáže zpracovat všechny druhy odpadů z hliníku, od výrobních odpadů z podniků zpracovávajících hliník, přes šrot pocházející z demolicí a likvidací až po sběrový odpad z domácností a obalové materiály. Chemické složení se vyrábí na zakázku a zákazník si podle potřeby určuje výchozí normu, individuální odchylky a omezení procentuálního obsahu jednotlivých prvků, případně doplnění dalších prostřednictvím legování a modifikace. Všechny slitiny jsou dodávány ve formě ingotů. Aktuální výrobní kapacita je 15 000 tun slitin ročně. S dnešní technologií dokáže firma zpracovat desítky tisíc tun hliníkového odpadu ročně. Spektrum vyráběných slitin je velmi široké a zahrnuje téměř celou evropskou normu. (Confal, © 2006-2017)



## 9 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

V následující kapitole je provedena samotná analýza konkurenčního prostředí podle předem stanovených kritérií. Komparace je provedena na základě doby působení firmy na trhu (rozhodující je tedy den zápisu do obchodního rejstříku), dále podle počtu zaměstnanců, objemu produkce, porovnání výkupních cen jednotlivých společností a prodejních cen nejpoužívanějších slitin a posledním kritériem je zaměření činnosti, popřípadě analýza diverzifikace jednotlivých firem.

Odštěpný závod Alusak společně se třemi největšími konkurenty je paralelně porovnán s mateřskou firmou Saker, s. r. o. na základě stejných kritérií, vyjma srovnání cen jednotlivých produktů. U Saker, s. r. o. to jsou výkupní ceny jednotlivých druhů materiálů, kdežto Alusak porovnává prodejní ceny jednotlivých slitin.

### 9.1 Datum vzniku

Kritériem je v této podkapitole datum zápisu společnosti do obchodního rejstříku. Firmy, které jsou na trhu nejdéle, prokazují nejen schopnost obstát v konkurenčním prostředí, ale mají i větší šanci na získání největšího tržního podílu. Data jsou přehledně vložena do tabulky, na základě které je provedeno vyhodnocení.

Saker	Název společnosti	Datum vzniku	Počet měsíců na trhu ke dni 1.4.2017	Komparace
	Saker, spol. s r. o.	17.7.1992	296	0
	TSR Czech republic, s. r. o.	19.8.1993	283	13
	Sběrné suroviny UH, s. r. o.	30.5.2000	202	94
	Metal-kov CZ, s. r. o.	13.2.2004	157	139
Alusak	Název společnosti	Datum vzniku	Počet měsíců na trhu ke dni 1.4.2017	Komparace
	Alusak	15.6.2006	129	0
	Remet, spol. s r. o.	9.11.1990	316	-187
	Aluhut, a. s.	28.7.1999	212	-83
	Confal, a. s.	5.10.2005	137	-8

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3: Datum vzniku

Ze získaných dat lze vyvodit, že společnost Saker, s. r. o. je na tom z hlediska doby působení na trhu v porovnání s konkurencí nejlépe. Firma funguje nepřetržitě již 24 let, čímž prokazuje nejen stabilitu, ale také schopnost obstát v konkurenčním prostředí. Jen o 13 měsíců méně působí na českém trhu zpracování neželezných kovů společnost TSR, s. r. o., která ale vznikla díky rozšíření zahraniční působnosti německé mateřské firmy TSR Group, jejíž historie je mnohem bohatší a sahá již do počátku 19. století. Sběrné suroviny UH vznikly na začátku nového tisíciletí a nejmladší společností v tomto odvětví je i co do velikosti nejmenší Metal-kov CZ, s. r. o..

Díky diverzifikaci společnosti Saker, s. r. o. ostatně vznikl odštěpný závod Alusak, který si naopak v porovnání s konkurencí nevede nejlépe, co se týče délky působení v hutním průmyslu. Nejstarší a zároveň největší společností v hutnictví v ČR je Remet, s. r. o., který upevňuje své podnikatelské aktivity již 26 let. Za vznikem druhé nejstarší hutě mezi vybranými konkurenty stojí podobný příběh jako u společnosti Alusak. Firma Aluhut, a. s. vznikla jako dceřiná společnost firmy Anbremetal, a. s., který se zabývá stejnou činností jako mateřská firma Saker, s. r. o., tedy recyklací a zpracováním neželezných kovů. Zahraniční konkurenční huť Confal, a. s. v hutním průmyslu působí jen o 8 měsíců déle.

Navzdory tomu, že je Alusak mezi svými konkurenty nejmladší, prokazuje nejdynamičtější rozvoj, díky kterému se brzy dostane do popředí v objemu produkce, což je jeden ze stěžejních činitelů pro úspěšnost firmy.

## 9.2 Počet zaměstnanců

Dalším hodnotícím kritériem pro porovnání firem je počet zaměstnanců. Velikost firmy se určuje na základě několika faktorů, jedním z nich je právě počet zaměstnanců. Zároveň nám toto porovnání umožňuje určitou představu o provozních nákladech jednotlivých firem.

	Název společnosti	Počet zaměstnanců ke dni 1.4.2017	Komparace
<b>Saker</b>	<b>Saker, spol. s r. o.</b>	200	<b>0</b>
	<b>TSR Czech republic, s. r. o.</b>	350	<b>-150</b>
	<b>Sběrné suroviny UH, s. r. o.</b>	42	<b>158</b>
	<b>Metal-kov CZ, s. r. o.</b>	10	<b>190</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 4: Počet zaměstnanců Saker*

Nejlépe ze všech konkurenčních firem z hlediska počtu zaměstnanců je na tom firma TSR, s. r. o., která zaměstnává přibližně 350 zaměstnanců. Toto číslo je pochopitelné, vzhledem k tomu, že společnost úspěšně alokovala svou činnost do 40 poboček v rámci celé České republiky. Druhým největším zaměstnavatelem v tomto konkurenčním prostředí je firma Saker, s. r. o., která disponuje přibližně 200 zaměstnanci. Stejně jako v případě TSR, s. r. o. jsou do tohoto součtu zahrnuti zaměstnanci v rámci celé skupiny. Do kategorie menších organizací se v tomto porovnání řadí firma Sběrné suroviny UH, s. r. o., která dává práci 42 lidem. Personálně nejhůře je na tom Metal-kov CZ, s. r. o., jehož činnost zajišťuje 10 zaměstnanců.

Alusak	Název společnosti	Počet zaměstnanců ke dni 1.4.2017	Komparace
	Alusak	54	0
	Remet, spol. s r. o.	115	-61
	Aluhut, a. s.	45	9
	Confal, a. s.	65	-11

Zdroj: Vlastní zpracování

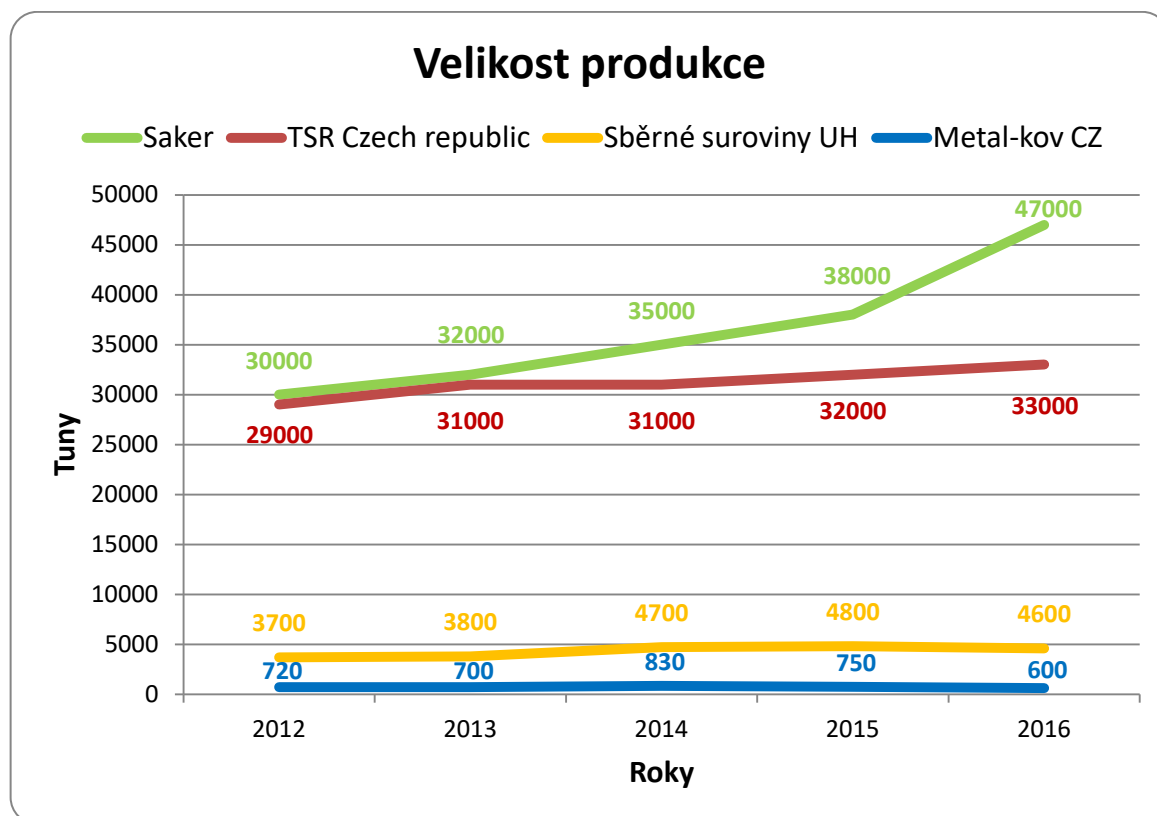
Tabulka 5: Počet zaměstnanců Alusak

Stejně jako v případě porovnání podle data vzniku společnosti je na tom nejlépe i co do počtu zaměstnanců hut' Remet, s. r. o., která se řadí do kategorie středně velkých podniků. Alusak se v tomto ohledu umisťuje až za zahraniční konkurenční hutí Confal, a. s., která zaměstnává

o 11 pracovníků více. Vzhledem k plánovanému rozšíření výroby se však dá očekávat, že toto číslo se bude ještě v tomto roce navyšovat. Jedinou hutí, která je na tom v tomto porovnání hůře je firma Aluhut, a. s., jejíž produkce je zajišťována 45 zaměstnanci.

### 9.3 Objem produkce

Důležitým hodnotícím kritériem v této analýze je bezesporu objem produkce, který v závislosti na možnostech jednotlivých firem, potažmo počtu zaměstnanců ukazuje reálný výrobní potenciál. Do velikosti objemu produkce firem, které se zabývají recyklací a následnou úpravou neželezných kovů se promítne množství materiálu, které se vytřídí nebo dále zpracuje na speciálních linkách pro následnou expedici. Do celkové produkce hutí se započítává množství slitin vyrobených za konkrétní rok. V následujícím grafu je nejprve zobrazena produkce společnosti Saker, s. r. o. následována produkcí hutě Alusak. Vyhodnocení je provedeno za pět posledních let a veškerá data jsou čerpána z firemních letáků, nebo internetových stránek, popřípadě kontaktů v daných firmách.



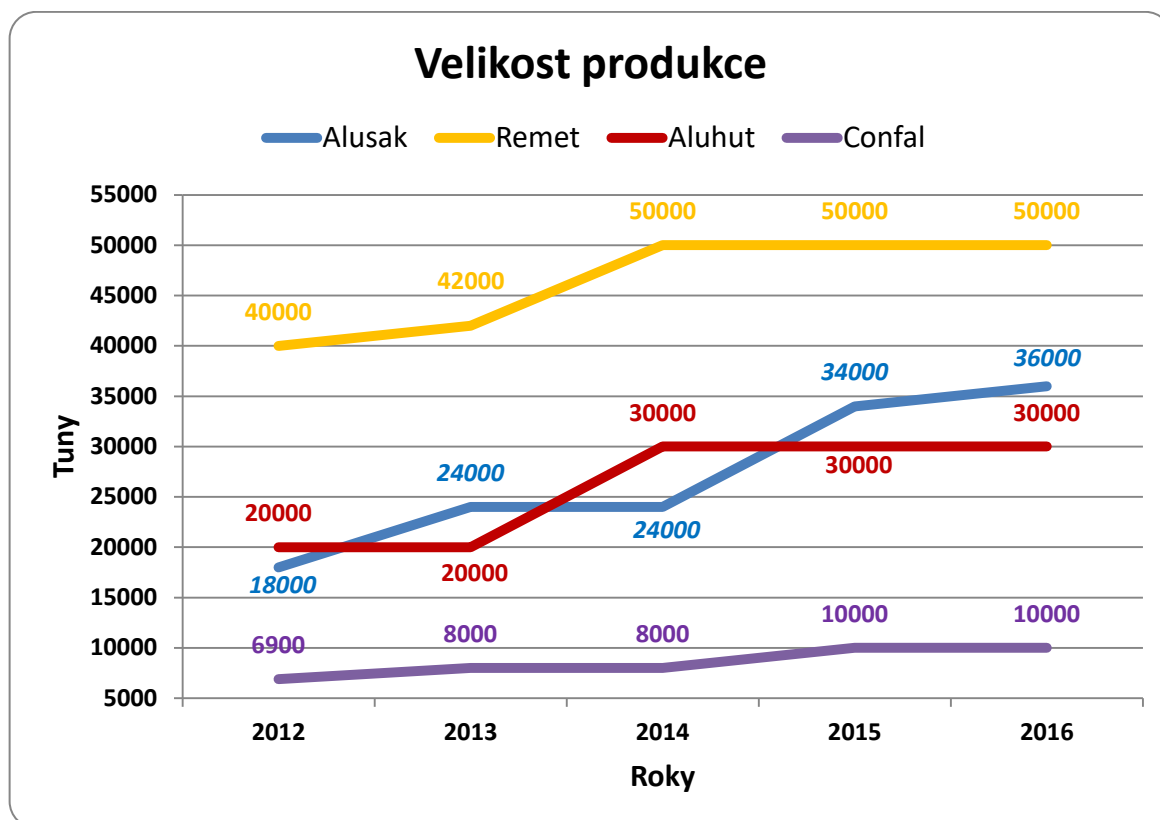
Zdroj: Vlastní zpracování

*Graf 1: Velikost produkce Saker*

Pro lepší objektivní porovnání všech uvedených firem se data vztahují pouze na celkovou produkci v rámci České republiky, protože stejně jako firma Saker, s. r. o. má zahraniční pobočku i společnost TSR, s. r. o., která je ale spíše sama zahraniční pobočkou německého vlastníka.

Z grafu je patrné, že co do objemu produkce je na tom Saker, s. r. o. v porovnání se svými konkurenty nejlépe. Druhou nejproduktivnější společností v rámci zpracování neželezných kovů je firma TSR, s. r. o.. Tyto výsledky jsou však očekávané, vzhledem k tomu, že obě společnosti působí v rámci celé České republiky.

Na samém dně grafu je firma Metal-kov, s. r. o., která je ale jak už nám napověděly předchozí analýzy co do velikosti nejmenší i nejmladší a působí pouze lokálně v rámci střední Moravy, proto je i tento výsledek předvídatelný. Z grafu je dokonce patrné, že v průběhu posledních 2 let firma v objemu produkce stagnuje a spíše ve stávajícím konkurenčním prostředí momentálně bojuje o přežití. O poznání lépe je na tom firma Sběrné suroviny UH, s. r. o., která působí v rámci východní Moravy a zpracovává přes 4500 tun odpadu z neželezných kovů ročně. Jejich zaměření je však širší než v případě firmy Saker, s. r. o., která se specializuje výhradně na zpracování barevných kovů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Velikost produkce Alusak

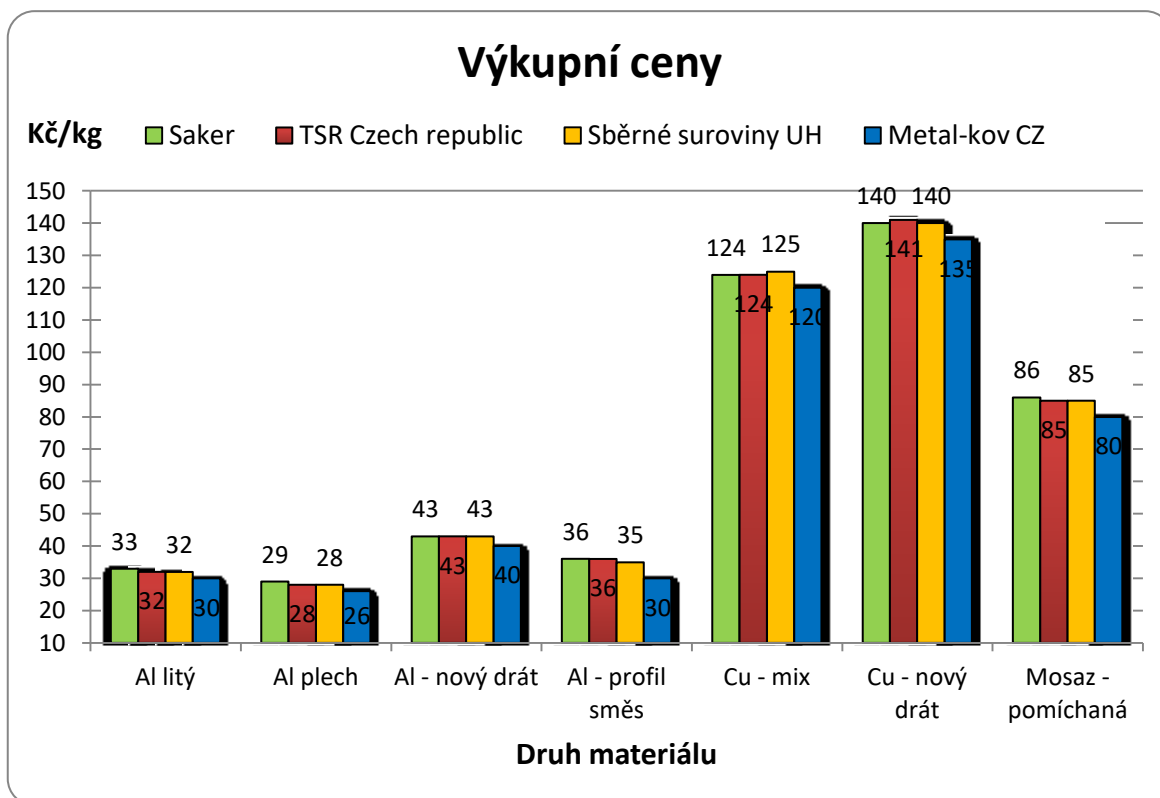
V objemu produkce v hutním průmyslu v rámci České republiky je na tom nejlépe dlouhodobě firma Remet, s. r. o., která produkuje stabilně kolem 50 000 tun hliníkových slitin ročně. Vzhledem k lokalitě hutě se však nepředpokládá, že by se produkce v nejbližších letech výrazně zvyšovala. Potýká se jednak s nedostatkem kapacit pro další rozvoj společnosti, ale také s ekologickými normami. Druhou největší a zároveň nejdynamičtější hutí co do objemu produkce je Alusak, která se koncem letošního roku chystá rozšířit výrobní kapacity o 2000 tun/měsíc, čímž by se stala nejproduktivnější hutí hliníkových slitin v České republice. Prozatím je však stále pro Alusak výrazným konkurentem také huť Aluhut, a. s., který se produkcí, jak je z grafu patrné, blíží současnému objemu výroby Alusaku. Firma Confal, a. s. zatím produkcí nepředstavuje vážnou hrozbu, škodí pouze lokálně díky dumpingovým cenám.

#### 9.4 Výkupní a prodejní ceny

Tato podkapitola se zabývá porovnáním na základě výkupních a prodejních cen. Vhodné stanovení těchto cen je nesmírně důležité pro získání konkurenční výhody a pro efektivní konkurenční boj. V případě zpracovatelských firem, je vyjednávací síla dodavatelů v tomto

odvětví značná, jak již nám ukázala Porterova analýza, proto je pro firmy důležité stanovení optimálních výkupních cen jednotlivých druhů materiálu, ze kterých si dodavatel vybírá. Kalkulace prodejních cen v hutním průmyslu koresponduje se stanovením výkupních cen ve zpracovatelském průmyslu. Hutě musí pochopitelně zohlednit i náklady na výkup materiálu, které se následně promítnou do finální prodejní ceny jednotlivé slitiny, ale i s těmito cenami se dá kalkulovat tak, aby tvořily konkurenční výhodu. Hutě, které se vyvinuly ze zpracovatelských firem, mají pochopitelně v tomto ohledu značnou výhodu.

V následující tabulce je nejprve provedena analýza výkupních cen jednotlivých druhů materiálu od konkrétních zpracovatelských firem. Do porovnání jsou zahrnuty nejprodávanější druhy materiálu. V tabulce prodejních cen jsou pro změnu zařazeny nejprodávanější slitiny.



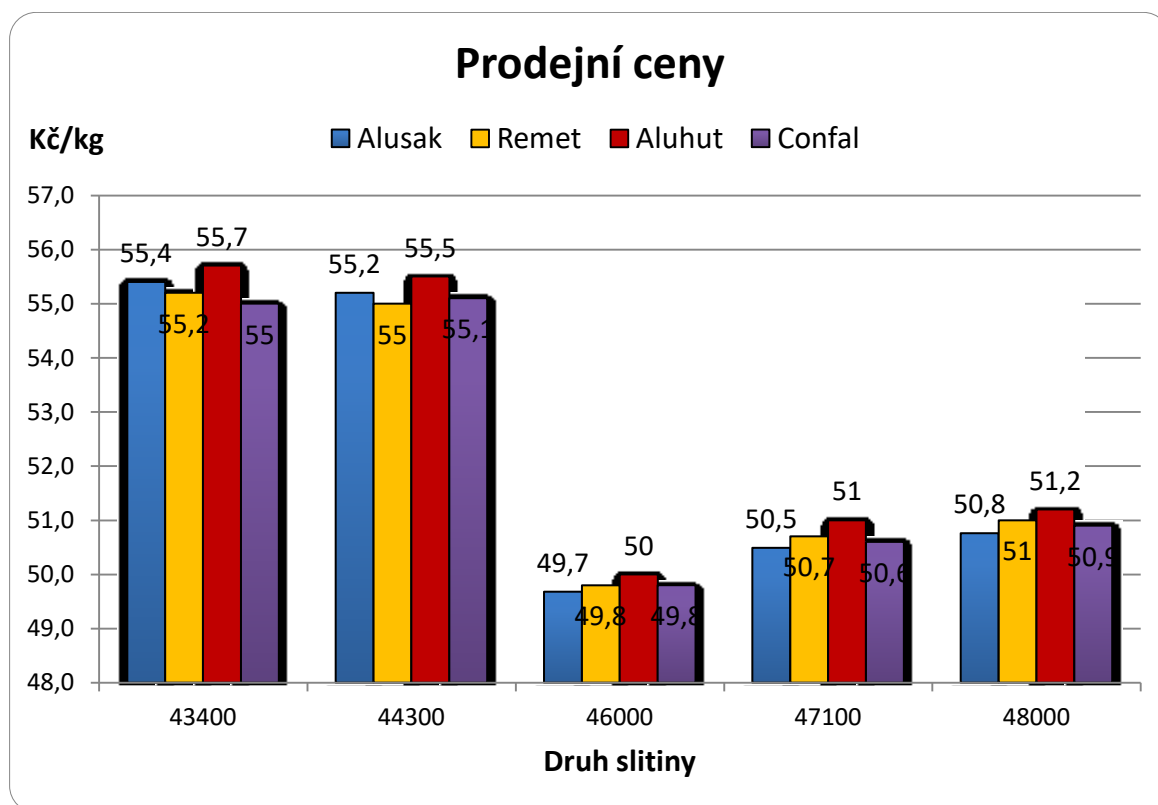
Zdroj: Vlastní zpracování

*Graf 3: Výkupní ceny*

Výše výkupní ceny se stanovuje na základě burzovních cen jednotlivých druhů kovů. Firmy ceny kalkulují po dohodnutém kontraktu se zákazníkem, kdy finální podobu tvoří rozdíl mezi hodnotou budoucího prodeje a ziskovou přírůžkou. V tabulce jsou tedy uvedeny průměrné ceny jednotlivých druhů materiálů, jelikož je každý obchod

kalkulovaný individuálně. Výhodu mají v tomto směru pochopitelně větší společnosti, které disponují lepším technickým i obchodním zázemím.

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že ceny materiálu jsou v podstatě u všech větších firem podobné. Výkupní silou zaostává snad jen, co do velikosti nejmenší Metal-kov, u kterého je to však pochopitelné, vzhledem k jeho zaměření a produkčním možnostem. Ceny, které může nabídnout, ztrácí konkurenceschopnost, protože se v některých případech liší až o 6Kč/kg, což je v tomto odvětví příliš mnoho. V tomto porovnání je na tom nejlépe firma Saker, s. r. o., která může hned ve třech případech nabídnout o 1Kč/kg lepší cenu a to hlavně při odkupu odpadů z hliníku. Pouze při výkupu drahých kovů jako je měď ji ve dvou situacích překonává konkurence. U mixové mědi je to firma Sběrné suroviny UH, s. r. o. a u měďěného nového drátu je to společnost TSR, s. r. o., každá si tak bere po jednom "prvenství".



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Prodejní ceny

V hliníkovém hutním průmyslu se ceny odvíjí od aktuálního burzovního kurzu a stejně jako v případě výkupních cen materiálu jsou ceny průměrné, vzhledem k individuální kalkulaci jednotlivých obchodů. Každá huť má odlišné režijní náklady, které se musí pochopitelně promítnout do finální ceny.



Z tabulky je patrné, že Alusak dle druhu slitin má cenovou výhodu převážně ve slitinách 46000-48000, které jsou specializované pro automobilový průmysl. U zbývajících slitin 43400 a 44300, které jsou vhodné převážně do elektronického průmyslu se o nejkonzurenceschopnější ceny přetahují zahraniční firma Confal, a. s., která aplikuje dumpingové ceny, ale prozatím však její slitiny nedosahují takové kvality a hut' Remet, s. r. o., která může nižší ceny stanovit na základě nízkých režijních nákladů v závislosti na velkém objemu produkce. Nejméně konkurenční firmou z hlediska cen je hut' Aluhut, a. s..

## 9.5 Zaměření činnosti

V této podkapitole porovnání firem je klíčovým kritériem diverzifikace. Cílem je tedy analýza specializace jednotlivých společností. Každá firma musí zohlednit své produkční možnosti, čili zázemí, počet zaměstnanců a technologie. Důležitá je bezesporu schopnost reagovat na poptávku svých zákazníků a tržní mezery, proto se firmy specializují na zpracování konkrétních druhů materiálů, popřípadě na detailnější třídění a následný prodej. Toto zaměření je aplikováno jen na zpracovatelské firmy, protože v hutnictví jsou možnosti diverzifikace omezené.

V oblasti zpracování barevných kovů má společnost Saker, s. r. o. velkou a v tomto konkurenčním prostředí jedinečnou výhodu v tom, že po nakoupení určitého druhu odpadu, převážně hliníkového, jej dále třídí do specializovaných podkategorií. Dosáhne tak výrazného zhodnocení, kdy může dále profitovat z prodeje vyselektovaných druhů. Efektivita této specializace je znázorněna v následujícím modelovém příkladu:

	materiál	hmotnost v kg	nákup	prodej	náklady	výnosy	zisk
základ	Al plech	10000	29,-	34,-	290000,-	340000,-	50000,-
možnost I.	Al plech	4500		34,-		153000,-	
	Al plech bez CU	5500		38,-		209000,-	
celkem					290000,-	362000,-	72000,-
možnost II.	Al plech	4500		34,-		153000,-	
	Al plech bez CU	2000		38,-		76000,-	
	Al profil směs	1000		41,-		41000,-	
	AlMg 2-5	2500		41,-		102500,-	
celkem					290000,-	372500,-	82500,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Modelový příklad specializace

V modelovém příkladu firma nakoupila 10 tun hliníkového plechu s celkovými náklady 290000 Kč. Při pouhém zpracování firma na prodeji vydělá 50000 Kč. U možnosti č. I. je z celkového objemu materiálu vybráno 5500 kg lepšího plechu, tím pádem na celkovém objemu firma získá 72000 Kč. Ovšem kdyby firma přistoupila k detailnějšímu třídění již vybraného lepšího plechu, jak je vidět u možnosti č. II., tak je schopna opět vyselektovat speciální druhy, na jejichž prodeji ve finální fázi vydělá 82500 Kč. Rozdíl mezi základním prodejem a aplikováním specializace činí 32500 Kč, což je vzhledem k relativně nízkému objemu a základnímu druhu hliníkového odpadu značný rozdíl.

Ostatní konkurenční firmy nedisponují žádnou podobnou specializací, minimálně co se týče zpracování barevných kovů, které je hlavním odvětvím této analýzy. Je to dáno hlavně tím, že ostatní konkurenční subjekty se zaměřují spíše na finální zpracování a také nemají potřebné zázemí pro efektivní třídění.

## 9.6 Výstup analýzy

Tato podkapitola se zabývá vyhodnocením předchozích analýz, na základě kterých bude stanovena pozice firmy v konkurenčním prostředí. Každé kritérium bude samostatně bodově ohodnoceno od 1 do 4, kdy 1 znamená nejméně konkurenční a 4 nejvíce konkurenční. Nejprve bude v tabulce stanovena pozice firmy Saker, s. r. o. a následně poté pozice hutě Alusak.

	Saker	TSR Czech republic	Sběrné suroviny UH	Metal- kov CZ
Datum vzniku	4	3	2	1
Počet zaměstnanců	3	4	2	1
Objem produkce	4	3	2	1
Výkupní ceny	4	3	2	1
Specializace	1	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 7: Vyhodnocení analýzy pro Saker*

U kritéria stanovení výkupních cen dostala největší počet bodů firma, která měla nejlepší cenu u nejvíce druhů materiálu. Z předchozí tabulky po vyhodnocení všech kritérií je patrné, že společnost Saker, s. r. o. se dá v oboru zpracování barevných kovů považovat za tržního vůdce. Následuje firma TSR, s. r. o., která se u všech kritérií nebezpečně podobá firmě Saker, s. r. o., tím pádem se dá považovat za nejvážnějšího konkurenta a tržního

vyzývatele. Zbylé dvě firmy uvedené v analýze jsou méně nebezpečné. Sběrné suroviny UH, s. r. o. aplikuje strategii tržního následovatele, kdežto Metal-kov CZ, s. r. o. se dá považovat za tržního troškaře.

	Alusak	Remet	Aluhut	Confal
Datum vzniku	1	4	3	2
Počet zaměstnanců	2	4	1	3
Objem produkce	3	4	2	1
Prodejní ceny	3	2	2	1
<b>Celkem</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>7</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 8: Vyhodnocení analýzy pro Alusak*

Kritérium prodejních cen je vyhodnoceno stejně jako v případě výkupních cen dle toho, která firma má nejlepší cenu u nejvíce daných slitin. Z vyhodnocení plyne, že tržním vůdcem je v oblasti hliníkového hutnictví firma Remet, s. r. o.. Z hlediska marketingové strategie je tržním vyzyvatelem huť Alusak, tržním následovatelem Aluhut, a. s. a tržním troškařem je v tomto případě huť Confal, a. s..

## 10 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Tato kapitola dotváří analýzu konkurenčního prostředí z pohledu zákazníků. Spokojenost zákazníků by měla být primárním cílem každé společnosti, neboť zákazníci jsou jedním z klíčových článků generujících zisk. Náklady na získání nových zákazníků jsou daleko větší než na udržení těch stávajících, proto výzkum spokojenosti zákazníků provádí většina firem. Jedním z ukazatelů této analýzy je také objektivnější zhodnocení postavení firmy v konkurenčním prostředí, neboť spokojený zákazník nemá důvod odcházet ke konkurenci.

Tento marketingový výzkum se vytvořil na základě informací z dotazníků zaslaných koncem roku 2015 a 2016 jednotlivým klíčovým obchodním partnerům. Tyto data jsou porovnána mezi sebou, aby se zhodnotilo, zda došlo ke zlepšení či zhoršení oproti předešlému roku. Výstupem bude objektivní analýza za poslední 2 roky. Do tohoto měření jsou aplikovány data pro společnost Saker, s. r. o. i pro huť Alusak dohromady. V roce 2015 bylo odesláno 89 dotazníků s celkovou návratností 63%. Za rok 2016 bylo kontaktováno 93 firem s dosavadní návratností 71%. Jednotlivá kritéria jsou hodnocena od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší.

	2015					Průměr
	1	2	3	4	5	
<b>jednání obchodních zástupců</b>	46	8	2	0	0	<b>1,20</b>
<b>kvalita služeb</b>	43	10	3	0	0	<b>1,21</b>
<b>plnění termínu odběru materiálu</b>	45	9	2	0	0	<b>1,25</b>
<b>schopnost reagovat na případné změny objednávky</b>	40	7	8	1	0	<b>1,46</b>
<b>vyřizování stížností</b>	48	7	1	0	0	<b>1,16</b>
<b>plnění dodacích termínů</b>	46	2	7	1	0	<b>1,34</b>
<b>schopnost dodavatele reagovat na poptávku</b>	39	12	4	1	0	<b>1,41</b>
<b>celkem</b>						<b>1,29</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 9: Měření spokojenosti zákazníků 2015*

Z předchozího vyhodnocení plyne, že společnost má u všech kritérií vesměs kladné ohlasy. Pouze u schopnosti reagovat na případné změny v objednávce, plnění dodacích termínů a schopnosti dodavatele reagovat na poptávku, má po jednom podprůměrném hodnocení u každého bodu. Co se týče celkového průměrného hodnocení jednotlivých kritérií, nejlépe vychází vyřizování stížností, z čehož plyne, že se společnost snaží co nejrychleji řešit případné reklamace a nesrovnalosti v objednávkách, což má u zákazníků bezesporu velkou váhu. Pozitivní zpětnou vazbu získalo i jednání obchodních zástupců a kvalita služeb, na čemž si vedení firmy zakládá.

	2016					Průměr
	1	2	3	4	5	
<b>jednání obchodních zástupců</b>	56	8	2	0	0	<b>1,14</b>
<b>kvalita služeb</b>	56	8	2	0	0	<b>1,17</b>
<b>plnění termínu odběru materiálu</b>	57	6	3	0	0	<b>1,20</b>
<b>schopnost reagovat na případné změny objednávky</b>	51	11	4	0	0	<b>1,33</b>
<b>vyřizování stížností</b>	61	5	0	0	0	<b>1,08</b>
<b>plnění dodacích termínů</b>	56	7	3	0	0	<b>1,21</b>
<b>schopnost dodavatele reagovat na poptávku</b>	54	9	3	0	0	<b>1,30</b>
<b>celkem</b>						<b>1,20</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 10: Měření spokojenosti zákazníků 2016*

Obchodní partneři, kteří nám poskytli zpětnou vazbu za rok 2016, stejně jako v roce předchozím nejvíce oceňují vyřizování stížností. Fakt, že se u vyhodnocení neobjevila ani jedna podprůměrná známka má pro firmu také veliký význam. Všeobecně celkové průměrné hodnocení jednotlivých kritérií vychází oproti loňskému roku lépe. Z výzkumu plyne, že si firma ve všech klíčových aspektech rozhodně v očích obchodních partnerů polepšila, což je klíčovým faktorem pro další firemní rozvoj a strategii.

## 11 NÁVRHY DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

V poslední kapitole je zmíněno několik doporučení pro zlepšení stávajícího postavení v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je v tomto odvětví mimořádně důležitá, neboť malé, byť jen chvilkové zaváhání může vést ke ztrátě klíčových zákazníků a tím pádem dojde k nenávratnému narušení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Firmy tak musí pružně reagovat na kroky jednotlivých konkurentů a snažit se o vytvoření konkurenčních výhod, k čemuž by měly skupině Saker, s. r. o. pomoci následující kroky:

- **Proniknutí na nové zahraniční trhy** by bylo vítaným rozšířením exportních příležitostí. Nejen, že by zacílení na nové zahraniční trhy vedlo k navýšení obrátů a tím pádem zisků, ale také ke zvýšení podvědomí zahraničních firem a získání nových potenciálních zákazníků. Společnost v rámci Evropy prozatím obchoduje převážně s Německem, Polskem, Slovenskem a Maďarskem, zajímavou tržní příležitostí by mohlo být Rakousko nebo Švýcarsko ale i jižnější státy. Česká republika má bezesporu velkou výhodu díky své lokalitě, ne nadarmo se jí říká srdce Evropy. Otevření zahraniční filiálky by bylo dalším vhodným řešením v případě zvýšené zahraniční poptávky. Důsledkem by bylo rozšíření distribučních sítí, které by vedly k efektivnější logistice, s čímž souvisí snížení dodacích lhůt a nákladů na dopravu.
- **Založení nové pobočky** by vedlo k rozšíření pokrytí tuzemského trhu. V současné chvíli firma disponuje jednou pobočkou ve středních Čechách. Nová pobočka by díky vlastní kontejnerové dopravě mohla poskytnout svozy stávajícím zákazníkům, kteří jsou lokalitou vzdálenější od mateřské firmy, která tak má vysoké náklady na dopravu. Zajímavou lokalitou je oblast západních Čech, která poskytuje další zajímavé odbytové příležitosti.

**Náklady na realizaci:** Pořízení nové provozovny se pohybuje v řádech desítek milionu Kč. Při detailnějším rozboru, pomineme-li budovu s halou je nezbytné vytvořit základní vozový park, čili alespoň jedno menší nákladní auto Avia v hodnotě 1,5 mil. Kč, minimálně 10 kontejnerů pro převoz a skladování materiálu za cca 1 mil. Kč a základní technologie nutné pro provoz, do kterého spadá větší a menší průmyslová váha, paketovací lis pro zpracování materiálu to vše v celkové výši cca 2. mil. Kč.

- **Rozšíření výroby** je bezesporu dalším vhodným řešením pro zvýšení konkurenceschopnosti. Již v současné době firma není schopná efektivně uspokojit veškerou poptávku. Tento krok by vedl nejen ke zvýšení spokojenosti zákazníků, ale také díky většímu objemu ke snížení režijních nákladů, což by se projevilo ve finální ceně. Tu by tak následně firma mohla využít jako jednu z konkurenčních výhod.

**Náklady na realizaci:** Rozšířit výrobu lze zakoupením další rotační pece v ceně 20-50 mil. Kč v závislosti na celkovém objemu pece, popřípadě pořízení dalšího výrobního zařízení pro pakování materiálu v hodnotě 10-30 mil. Kč

- **Nákupem nových technologií** by společnost mohla dosáhnout, stejně jako v případě rozšíření výroby, ke snížení výrobních nákladů. Nová zařízení mohou efektivněji využívat materiál, tím pádem nevzniká odpad ve větším množství a také šetří energie. Tento návrh úzce souvisí s předchozím, kdy se pod tímto návrhem dá také představit rozšíření počtu stávajících výrobních zařízení.
- **Optimalizace výrobních procesů** souvisí s efektivnějším nakládáním s materiály nejen s výrobními, ale i obalovými. Firma by mohla ušetřit náklady díky proškolení svých zaměstnanců, jak nakládat s obalovými materiály a jak lépe zacházet s výrobním zařízením tak, aby byl poměr odpadu co nejmenší.
- **Motivace a školení zaměstnanců** souvisí se zvýšením spokojenosti zákazníků. Firma by mohla dosáhnout snížení reklamací od zákazníků díky vhodnému motivačnímu programu pro své zaměstnance. Ti by potom přistupovali k jednotlivým dodávkám materiálu více zodpovědněji, což by vedlo ke zvýšení kvality práce a odběratelských vztahů. Zaměstnanci nejsou v tomto smyslu prozatím úzce spojeni s firemní filozofií, při kontrole materiálu tudíž nejsou důslední v požadované míře. Do tohoto návrhu by se dal zahrnout také motivační náborový program, kdy společnost při vhodně stanovených mzdových podmínkách může snáze řešit nedostatek personální síly. Firma by potom mohla naplno využít výrobní kapacity, což je v současné době také jeden z aktuálních problémů.

**Náklady na realizaci:** Zavedením speciální motivační prémie v maximální celkové výši 200 000,-/měsíčně, která je vyčíslena při vyplacení všem zaměstnancům při splnění stanovených kvalitativních podmínek, by se zvýšila nejen loajalita stávajících zaměstnanců, ale převážně kvalita práce. Díky tomuto navýšení by také firma mohla snáze získat další pracovní sílu. V současné době by zefektivnilo

výrobu přijetí dalších 2-4 zaměstnanců, čímž by firmě vznikly náklady v celkové výši 80 000,-/měsíc. Naopak by tím firma zkrátila dobu jednotlivých výrobních procesů o cca 10-15 minut na tuně a navýšila celkovou produkci paketovacích lisů o 2-5 tun za den v závislosti na druhu materiálu.

- **Zlepšení webové prezentace** je spíše pro dotvoření celkového pohledu jako na moderní firmu. Současná podoba je totiž viditelně zanedbána, chybí jí dostatečná podpora, z toho důvodu by se dalo uvažovat i o outsourcingu webového správce, ale tato varianta přináší zbytečné náklady navíc. V dnešní unáhlené době, kdy většina populace, ale i firem tráví čím dál tím více času na internetu, je nezbytné, aby i firemní profil byl vhodně prezentován na webu. Dodavatelé či zákazníci tak mají lepší přehled o dění ve firmě díky aktualizovaným informacím.



## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byla analýza konkurenčního prostředí firmy Saker, spol. s r. o., která se zabývá recyklací a zpracováním barevných kovů a také odštěpného závodu této firmy - hutě Alusak, která rozvíjí své podnikatelské aktivity v hutním průmyslu, konkrétně ve zpracování hliníku.

Určení konkurenčních subjektů, jejich charakteristika a porovnání s firmou na základě určených kritérií bylo dalším důležitým dílčím bodem této práce, která byla rozdělena do dvou částí. Na teoretickou a praktickou. V teoretické části byly na základě odborné literatury zabývající se problematikou konkurence definovány základní pojmy, jako konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční prostředí. Dále byla popsána metoda pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku, tedy SWOT analýza a Porterův model pěti sil, který nám naproti tomu pomáhá komplexněji definovat podnikatelské prostředí. Nezbytnou součástí teoretické části bylo přiblížení oblasti zpracování barevných kovů.

Praktická část se odvíjí od teoretické části, v jejímž úvodu byl sestaven firemní profil od historie až po současnost. SWOT analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy byla dalším bodem, pomocí které jsme identifikovali silné stránky, o které se může společnost opřít a dále rozvíjet a slabé stránky, které by měla eliminovat. Také nám pomohla stanovit příležitosti a hrozby, které také plynou z firemního prostředí a je třeba i je brát v potaz. Následoval Porterův model pěti sil, díky kterému jsme mohli provést podrobnou analýzu odvětví, ve kterém firma působí. Těchto pět faktorů je klíčových pro zodpovězení otázky - jak si firma v daném prostředí stojí? Zohledňována byla stávající konkurence, nově vstupující konkurence, hrozba ze strany substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla odběratelů. Po sestavení profilů jednotlivých klíčových konkurentů byla stanovena kritéria, na základě kterých byla provedena analýza konkurenčního prostředí. Za součást této analýzy by se dal považovat i marketingový výzkum, který byl obsažen v předposlední kapitole, na základě kterého se vyhodnotila spokojenost zákazníků za poslední 2 kalendářní roky.

Poslední kapitolou praktické části bylo sestavení návrhů možností pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy, tedy uvedení doporučení, jak si může firma vylepšit stávající postavení na trhu. Z analýzy plyne, že by se měla společnost zaměřit převážně na využití

celého tržního potenciálu, tedy zajištění plného tržního pokrytí, potažmo proniknutí na další zahraniční trhy.

Smyslem této bakalářské práce bylo na základě identifikace konkurentů a provedení analýzy konkurenčního prostředí, poskytnout relevantní informace, které by mohla firma dále využít pro upevnění, potažmo vylepšení pozice na trhu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. 8. díl - K čemu slouží sběrný dvůr? Jak se recyklují kovy? In: *Ekontejnery*. [Online]. [Citace: 22. Březen 2017.] Dostupné z: <http://ekontejnery.cz/pro-verejnost/abeceda-trideni/46-8-dil-k-emu-slouji-sbrny-dvr-jak-se-recykluji-kovy.html>.
2. BUREŠ, Ivan. 2002. *Ofenzivní marketing aneb jak zaútočit na konkurenci*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, ISBN 80-7261-060-0.
3. Co vzniká recyklací plastu, papíru nebo kovů? Má smysl třídit odpad? In: *Siegl*. [Online] 2016. [Citace: 23. Březen 2017.] Dostupné z: <http://www.siegl.cz/blog/recyklace-odpadu/co-vznika-recyklaci-plastu-papiru-nebo-kovu-ma-smysl-tridit-odpad>.
4. ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha : Radix, ISBN 80-86031-35-7.
5. GILAD, Benjamin. 2010. *Strategické válečné hry v podnikání*. [překl.] Irena Grusová. Praha : Management Press, ISBN 978-80-7261-216-1.
6. HAMEL, Gary. 2013. *Na čem dnes záleží aneb jak vyhrát ve světě neustálých změn, dravé konkurence a nezastavitelné inovace*. [překl.] Viktor Jurek. Praha : PeopleComm, ISBN 978-80-904890-6-6.
7. Hliník. In: *Třídění odpadu*. [Online]. [Citace: 21. Březen 2017.] Dostupné z: <http://www.trideniodpadu.cz/hlinik>.
8. Hutnický průmysl. In: *Vítejte na zemi*. [Online] ESF, Cenia, 2013. [Citace: 23. Březen 2017.] Dostupné z: [http://vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=hutnicky\\_prumysl&site=spotreba](http://vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=hutnicky_prumysl&site=spotreba).
9. JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno : Computer Press, ISBN 80-251-0853-8.
10. JIRÁSEK, Jaroslav A. 2007. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. Praha : Profess Constulting, ISBN 978-80-7259-051-3.
11. KLVAČOVÁ, Eva, Jiří MALÝ a Karel MRÁČEK. 2008. *Různé cesty ke konkurenceschopnosti: EU versus USA*. 1.vyd. Praha : Professional Publishing, ISBN 978-80-86946-84-9.

12. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2004. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, ISBN 80-247-0513-3.
13. KOTLER, Philip. 2003. *Marketing od A do Z*. [překl.] Hana Škapová. Praha : Management Press, ISBN 80-7261-082-1.
14. KOTLER, Philip. 2000. *Marketing podle Kotlera Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. [překl.] Pavel Medek. Praha : Management Press, ISBN 80-7261-010-4.
15. LESÁKOVÁ, Dagmar. 2014. *Strategický marketing*. Bratislava : Sprint 2, ISBN 978-80-89710-07-2.
16. MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně*. [překl.] Irena Grusová. Praha : Management Press, ISBN 978-80-7261-251-2.
17. MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha : Grada Publishing, ISBN 80-247-1277-6.
18. O firmě. In: *Confal*. [Online]. [Citace: 15. Březen 2017.] Dostupné z: <http://www.confal.sk/sk/o-firme.html>.
19. O skupině Saker. In: *Saker*. [Online]. [Citace: 28. Březen 2017.] Dostupné z: <http://www.saker.cz/skupina-saker/>.
20. O společnosti. In: *Metal-kov CZ*. [Online]. [Citace: 26. Březen 2017.] Dostupné z: <http://www.metal-kov.cz/>.
21. O společnosti. In: *Aluhut*. [Online] 2016. [Citace: 12. Březen 2017.] Dostupné z: <http://www.aluhut.cz/cz/3.html>.
22. PORTER, Michael E. 2004. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. 1. vyd. New York : Free Press, ISBN: 0-7432-6087-2.
23. Profil. In: *Remet*. [Online] 2017. [Citace: 20. Březen 2017.] Dostupné z: <http://www.remet.net/cz/profil-spolecnosti>.
24. Profil společnosti. In: *Sběrné suroviny UH*. [Online] 2017. [Citace: 19. Březen 2017.] Dostupné z: <http://www.sbernesurovinyuh.cz/cz/profil-spolecnosti.html>.
25. Profil společnosti. In: *TSR Czech Republic*. [Online] 2017. [Citace: 22. Březen 2017.] Dostupné z: <http://www.tsrrc.cz/odpad/tsr-czech-republic/>.

26. Představení oboru hutnictví a strojírenství v ČR. In: *Kompass*. [Online] 2013. [Citace: 20. Březen 2017.] Dostupné z: <http://cz.kompass.com/e/cs/business/predstaveni-oboru-hutnictvi-a-strojirenstvi-v-cr-2/>.
27. RAMASWAMY, Venkatram a C.K. PRAHALAD. 2005. *Budoucnost konkurence*. [překl.] Irena Grusová. Praha : Management press, ISBN 80-7261-126-7.
28. SEQUENSOVÁ, Petra. 2011. Manuál třídění kovů: Hliník ušetří 95 % energie. In: *Nazeleno*. [Online] 2011. [Citace: 24. Březen 2017.] Dostupné z: <http://www.nazeleno.cz/bydleni/odpady-1/manual-trideni-kovu-hlinik-usetri-95-energie.aspx>.
29. SOUKALOVÁ, Radomila. 2015. *Marketing je věda kreativní*. 1. vyd. Zlín : Radim Bačuvčík VeR-BuM, ISBN 978-80-87500-71-2.
30. SVĚTLÍK, Jaroslav. 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň : Aleš Čeněk, ISBN 80-86898-48-2.
31. ŠVANDOVÁ, Zuzana. 2005. *Úvod do marketingové strategie*. 1. vyd. Liberec : Technická univerzita v Liberci, ISBN 80-7083-918-X.
32. Veřejný rejstřík a sbírka listin. In: *Justice*. [Online]. [Citace: 24. Březen 2017.] Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?navez=Zadejte+n%c3%a1zev+subjektu+nebo+I%c4%8cO](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?navez=Zadejte+n%c3%a1zev+subjektu+nebo+I%c4%8cO).

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Prostředí podniku .....	17
Obrázek 2: Porterův model pěti sil .....	20
Obrázek 3: Logo firmy Saker .....	31
Obrázek 4: Logo firmy Alusak .....	32
Obrázek 5: Logo firmy TSR .....	42
Obrázek 6: Logo firmy Sběrné suroviny UH.....	43
Obrázek 7: Logo firmy Metal-kov CZ.....	44
Obrázek 8: Logo firmy Remet .....	45
Obrázek 9: Logo firmy Aluhut .....	46
Obrázek 10: Logo firmy Confal.....	47

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: SWOT analýza.....	27
Tabulka 2: SWOT analýza společnosti Saker.....	37
Tabulka 3: Datum vzniku .....	50
Tabulka 4: Počet zaměstnanců Saker.....	51
Tabulka 5: Počet zaměstnanců Alusak .....	52
Tabulka 6: Modelový příklad specializace .....	57
Tabulka 7: Vyhodnocení analýzy pro Saker.....	58
Tabulka 8: Vyhodnocení analýzy pro Alusak.....	59
Tabulka 9: Měření spokojenosti zákazníků 2015 .....	60
Tabulka 10: Měření spokojenosti zákazníků 2016 .....	61

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Velikost produkce Saker .....	53
Graf 2: Velikost produkce Alusak .....	54
Graf 3: Výkupní ceny .....	55
Graf 4: Prodejní ceny .....	56



