

# **Analýza konkurenčního prostředí firmy Plastika a. s.**

Lenka Strašáková

---

Bakalářská práce  
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2007/2008

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka STRAŠÁKOVÁ**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí firmy Plastika a. s.**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte odbornou literaturu k danému tématu.
2. Provedte výzkum současných konkurentů firmy.
3. Zhodnoťte výsledky analýzy.
4. Doporučte opatření pro zlepšení konkurenčního postavení firmy.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] BARTES, František. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.

[2] JIRÁSEK, Jaroslav A. Konkurenčnost-vítězství a porážky na kolbišti trhu. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, ISBN 80-86419-11-8.

[3] KOTLER, Philip. Marketing management. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 1998. ISBN 80-7169-600-5.

[4] PORTER, Michael E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, a. s. 1994. ISBN 80-85605-11-2.

[5] PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, a. s. ISBN 80-85605-12-0.

[6] <http://www.plastika.cz/>

Vedoucí bakalářské práce:

**Bc. Monika Vrzalová**  
EXT.

Datum zadání bakalářské práce:

**26. února 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**29. dubna 2008**

Ve Zlíně dne 18. března 2008

  
Ing. Alena Dofková  
v zast. děkan



  
Ing. Šárka Vránová  
v zast. ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Sledování konkurentů je jednou z mnoha věcí, které přispívají k zajištění úspěchu dané firmy. Tato bakalářská práce se zabývá působením konkurence v odvětví zpracování plastů pro automobilový segment.

Teoretická část studuje konkurenci z různých pohledů a teorií. Objasňuje Porterův model konkurenčních sil, snaží se identifikovat „dobrého“ konkurenta a stanovit vhodnou strategii pro danou firmu. Součástí je také vysvětlení SWOT analýzy.

Praktická část navazuje na část teoretickou a uplatňuje poznatky z ní získané. Dále se zaměřuje na určení klíčových konkurentů firmy Plastika a. s. a na výzkum cenové a nabídkové úrovně konkurenčních firem.

Klíčová slova: konkurence, Porterův model konkurenčních sil, výběr konkurentů, SWOT analýza.

## **ABSTRACT**

One of the first things how the company could be successful is monitoring of competition. This bachelor's thesis deals with effect of competition in plastic processing industry for automotive segment.

The theoretical part studies competition from many points of view. It shows up a Porter model of competitive powers, tries to identify a “good” competitor and sets up an appropriate strategy for the company. One of the parts is also SWOT analysis.

The practical part is connected with the theoretical one by using its information. Then this part is focused on finding main competitors of the Plastika a. s. and analyzing price and offer standard of the competitive companies.

Keywords: competition, Porter model of competitive powers, selection of competitors, SWOT analysis.

### **Poděkování**

Děkuji Bc. Monice Vrzalové za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a materiálních podkladů. Dále pak děkuji vedení firmy Plastika a. s. za umožnění výkonu praxe nutné ke vzniku této práce.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 KONKURENCE</b> .....	<b>11</b>
1.1 ANALÝZA KONKURENCE.....	12
1.1.1 Odvětvové a tržní pojetí konkurence .....	13
<b>2 PORTEROVA STRATEGIE KONKURENČNÍHO BOJE</b> .....	<b>15</b>
2.1 HROZBA ODVĚTVOVÉHO SOUPEŘENÍ .....	16
2.2 HROZBA NOVÝCH UCHAZEČŮ .....	17
2.3 HROZBA SUBSTITUČNÍCH PRODUKTŮ .....	17
2.4 HROZBA ROSTOUCÍ KOMPETENCE ZÁKAZNÍKŮ.....	17
2.5 HROZBA ROSTOUCÍ KOMPETENCE DODAVATELŮ .....	18
2.6 REAKCE KONKURENTŮ .....	18
<b>3 VÝBĚR KONKURENTŮ</b> .....	<b>19</b>
3.1 STRATEGICKÉ VÝHODY EXISTENCE KONKURENTŮ .....	19
3.2 „DOBŘÝ“ KONKURENT .....	19
3.2.1 Vlastnosti dobrého konkurenta.....	20
<b>4 OBECNÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE</b> .....	<b>21</b>
4.1 PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH .....	21
4.2 DIFERENCIACE.....	21
4.3 SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI.....	22
4.4 UVÍZNUTÍ UPROSTŘED CESTY .....	22
<b>5 VYTVÁŘENÍ KONKURENČNÍCH STRATEGIÍ DLE KOTLERA</b> .....	<b>23</b>
5.1 TRŽNÍ VŮDCI .....	23
5.2 TRŽNÍ VYZYVATELÉ .....	24
5.2.1 Strategie hlavního úderu vyzyvatelů .....	24
5.2.2 Volba specifických strategií útoku .....	24
5.3 TRŽNÍ NÁSLEDOVATELÉ .....	25
5.4 TRŽNÍ TROŠKAŘ.....	25
<b>6 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>26</b>
6.1 ANALÝZA S-W .....	26
6.2 ANALÝZA O-T.....	26
<b>II ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>27</b>
<b>7 PŘEDSTAVENÍ FIRMY PLASTIKA</b> .....	<b>28</b>

7.1	HISTORIE .....	28
7.2	ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....	29
7.2.1	Výrobní portfolio v roce 2007 .....	30
7.2.2	Technologie výroby a služby.....	30
7.2.3	Klíčoví zákazníci.....	30
7.3	VÝVOJ SEGMENTŮ .....	31
7.3.1	Klávesnice a logistické centrum.....	32
7.3.2	Automobilový průmysl.....	32
7.3.3	Elektro segment.....	33
7.3.4	Ostatní .....	33
7.4	ZHODNOCENÍ SEGMENTŮ.....	33
<b>8</b>	<b>ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY .....</b>	<b>35</b>
<b>9</b>	<b>PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....</b>	<b>37</b>
9.1	HROZBA ODVĚTOVÉHO SOUPEŘENÍ .....	37
9.2	RIVALITA NOVÝCH KONKURENTŮ.....	38
9.3	RIVALITA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ.....	39
9.4	RIVALITA DODAVATELŮ .....	40
9.5	RIVALITA ODBĚRATELŮ (KUPUJÍCÍCH).....	40
<b>10</b>	<b>CHARAKTERISTIKA KONKURENTŮ .....</b>	<b>41</b>
10.1	POROVNÁNÍ KONKURENTŮ .....	45
10.2	URČENÍ STRATEGIE KONKURENČNÍCH FIREM .....	47
<b>11</b>	<b>SWOT ANALÝZA FIRMY PLASTIKA .....</b>	<b>49</b>
11.1	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY FIRMY PLASTIKA .....	50
11.2	PŘÍLEŽITOSTI A OHROŽENÍ FIRMY PLASTIKA .....	51
11.3	VYPLÝVAJÍCÍ DOPORUČENÍ.....	51
<b>12</b>	<b>PRŮZKUM KONKURENTŮ .....</b>	<b>52</b>
12.1	ANALÝZA NABÍDEK .....	52
12.2	URČENÍ „DOBŘÉHO KONKURENTA“ .....	56
12.3	URČENÍ OBECNÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	56
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>58</b>
	<b>RESUMÉ .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>66</b>
	POPTÁVKA PO VÝROBKU LAMPENTRÄGER, 560 TIS.KS/ROK.....	67

## ÚVOD

V podmínkách tržní ekonomiky dochází ke střetávání firem, které usilují o získání stejných zákazníků a tím dochází ke konkurenčnímu boji. Jak poptávka po výrobcích a službách neustále roste, konkurence se stává silnější a početnější. K tomuto trendu přispělo nemalou měrou otevření trhu v rámci Evropské Unie. Došlo ke zvětšení poptávky, ale i k růstu počtu konkurentů.

České firmy se musely začít zabývat otázkou, jak čelit strategickým manévřům konkurence domácí i zahraniční, aby si udržely své postavení na trhu. Plně souhlasím s názorem spisovatele F. Bartese, že vlastní řízení konkurenčního boje je pro vrcholový management firmy velmi složitou, náročnou i značně rizikovou činností vyžadující vysokou úroveň znalostí, značné zkušenosti a v mnohých případech i notnou dávku onoho „přísllovečného štěstí“.

Přesto existuje řada firem, které na světových trzích dosahují nemalých úspěchů.

Zcela si uvědomuji, že sestavení analýzy konkurenčního prostředí, je nelehký úkol. Aby měla analýza potřebnou vypovídací schopnost pro firmu, je třeba získat řadu informací o konkurenčních firmách, což není zrovna snadné. Firmy obvykle nesdělují řadu informací veřejnosti. Buď si chtějí udržet dobrou image před zákazníky a veřejností nebo nechtějí, aby jejich slabé stránky znala konkurence. Myslím však, že rozhodující jsou oba tyto faktory.

I přesto, jak je získávání informací o konkurenčních firmách obtížné, sestavila jsem analýzu konkurenčního prostředí z údajů, které se mi podařilo shromáždit.

Má práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V první kapitole se zabývám stručnou charakteristikou, co je to konkurence, na jaké otázky by si firma měla odpovědět před začátkem sledování konkurence a v závěru této kapitoly je rozlišení konkurence dle několika hledisek.

Druhá kapitola teoretické části rozebírá strategii konkurenčního boje od M. E. Portera, v níž věnuji pozornost všem pěti konkurenčním silám, jež působí na danou firmu, ale také se zmíním o možných reakcích konkurentů na chování dané firmy.

Ve třetí kapitole popisuji, proč je důležitý výběr konkurentů, které chce firma sledovat. Objasním tvrzení, proč jsou někteří konkurenti pro firmu prospěšnější než jiní a jaké vlastnosti by „dobrý konkurent“ měl mít.



Čtvrtá kapitola se zabývá otázkou obecných konkurenčních strategií. Vysvětlím v ní tři obecné strategie podle M. E. Portera a zdůrazním argument, proč je pro firmu důležité uplatňovat jednu z nich.

V páté kapitole se podívám na vytváření strategií z pohledu amerického profesora P. Kotlera a jeho definování konkurenčních firem.

Závěrečná kapitola teoretické části vysvětluje sestavení SWOT analýzy a výhody, které firmě přináší pokud je sestavena řádně a nezaújatě.

Praktickou část jsem zaměřila na firmu Plastika, a. s. (dále jen Plastika), kde jsem pobývala na praxi, a na zkoumání jejího konkurenčního prostředí. Při vypracování této praktické části jsem se snažila využít všech poznatků získané z části teoretické.

Firma Plastika mi zadala jasný úkol a také cíl mé bakalářské práce. Šlo o monitoring benchmarkingu, jehož smyslem bylo zjištění cenové a nabídkové úrovně konkurence.

Před zahájením samotného průzkumu konkurence nejdříve v mé práci firmu Plastika představím, vysvětlím, čím se zabývá a jaké segmenty obsluhuje.

V další části provedu zařazení firmy Plastika a. s. do skupiny pro rozlišení konkurence podle L. Čihovského a P. Kotlera a následně také využiji Porterova modelu pěti konkurenčních sil na prostředí firmy Plastika.

Dále pro nastínění konkurenčního prostředí identifikuji konkurenční firmy představím je a provedu jejich srovnání z hlediska tržeb, hospodářského výsledku, počtu zaměstnanců a tržního podílu. Tím si vytvořím přehled o tom, která firma má vůdčí postavení na trhu a jak si stojí firma Plastika ve srovnání s konkurencí.

Z důvodu nedostatku informací o konkurenčních firmách sestavím ve své práci pouze SWOT analýzu pouze pro firmu Plastika a. s. a vyvodím návrhy na zlepšení jejího postavení.

Všechny výše provedené studie mi poskytnou důležitý přehled o konkurenčních firmách vhodnému k dalšímu průzkumu konkurence.

Cílem mé bakalářské práce je tedy zmapovat konkurenční prostředí firmy Plastika. Jeho součástí je identifikace hlavních konkurentů, porovnání jejich finančních údajů s firmou Plastika, dále také zjistit a porovnat nabídkovou a cenovou úroveň konkurence s firmou Plastika a. s.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE

Konkurence není tržní stav nýbrž tržní proces, ve kterém se prosazují nejlepší firmy. Konkurence nezávisí na momentálním počtu firem na trhu, ale na otevřenosti trhu. Je-li trh otevřený pro vstup nových firem, je to trh konkurenční.

Intenzita konkurence nezávisí na počtu a síle existujících konkurentů, ale také na počtu a síle potenciálních konkurentů – konkurentů, kteří na trhu ještě nejsou, ale mohli by na něj snadno a rychle vstoupit.

Konkurence je tedy proces, ve kterém úspěšné firmy vytlačují z trhu neúspěšné konkurenty a tím přirozeně získávají i velký tržní podíl. [3]

Chce-li být firma úspěšná, musí nejen sledovat a shromažďovat informace o svých zákaznících, ale i mapovat konkurenční prostředí. K tomu ji pomůže sestavení Portrova pětifaktorového modelu konkurence. Firma by si také měla umět odpovědět na následující otázky:

- kdo je Vaše konkurence, jaký má podíl na trhu a obchodní výsledky,
- kdo může být Vaše nová, potenciální konkurence,
- jaká je její marketingová a obchodní strategie,
- jaké produkty a služby nabízí, a jejich podíl ve firemním portfoliu,
- na které zákaznické segmenty se zaměřuje,
- jaká je její vnitřní organizace,
- jaké jsou její silné a slabé stránky (SWOT analýza).

Získat odpovědi na tyto otázky nemusí být vůbec snadné. Konkurence obvykle není ochotna tyto informace poskytnout. Firma se je proto musí snažit získat z jiných dostupných „zpravodajských kanálů“. Informace můžeme dostat od zákazníků, ze zpráv publikovaných v tisku nebo na Internetu, analyzovat marketingové aktivity konkurence, navštívit konkurenční firmy, na prezentacích výrobků a výstavách.

## 1.1 Analýza konkurence

Firma je úspěšná v daném odvětví pokud má přehled o své konkurenci, zná cíle konkurenčních firem a dokáže formulovat strategii proti jejich útoku. To znamená mít přehled o konkurenčních výrobcích, nabídce služeb, cenové hladině, zákaznících a řadě dalších informací.

**Podle nahraditelnosti výrobků můžeme rozlišovat čtyři úrovně konkurence:**

- 1) **Konkurence značek** – reprezentuje firmy, které nabízejí podobné a srovnatelné produkty přibližně stejných technických parametrů, užitných vlastností, ceny a přibližně stejných konkurenčních výhod. Konkurenční výhody se jen nepatrně odlišují, rozhodující je značka výrobku.
- 2) **Odvětvová konkurence** – představuje firmy, které vyrábějí nebo distribuují produkt nebo služby stejné komodity, avšak různých technických parametrů, užitných vlastností, různé ceny a odlišných konkurenčních výhod.
- 3) **Konkurence formy** – definuje firmy, které vyrábějí produkty nebo služby, jež mohou uspokojit konkrétní potřebu tržního segmentu, avšak různým způsobem.
- 4) **Konkurence rodu** – předpokládá, že konkrétní firma si za svou konkurenci představuje všechny firmy, které usilují o peníze, kterými konkrétní tržní segment disponuje. Firma tak nabízí komplexní soubor služeb nebo na sebe navazujících produktů tak, by obsloužila konkrétní trh z víceodvětvového pohledu. [2], [5]

### 1.1.1 Odvětvové a tržní pojetí konkurence

Existuje řada způsobů jak konkurenci monitorovat a dále studovat. Jedním z nich je analýza konkurence z odvětvového a tržního hlediska.

#### Odvětvové pojetí konkurence

Odvětví je skupina firem, které nabízejí výrobky nebo druhy výrobků, které jsou schopny vzájemně se nahrazovat. [5]

Jedná se tedy o substituty. Substituty jsou charakteristické pružností své poptávky. Vzroste-li cena jednoho výrobku, zvýší se i cena jeho substitutu.

**Kriteria poznávání odvětví:** počet prodejců a stupeň diferenciacce, bariéry vstupu a výstupu, pohyblivosti a zmenšení, nákladová struktura, vertikální integrace a stupeň globalizace.

**Poznáním počtu prodejců a stupně diferenciacce** lze zjistit, zda je nabídka homogenní nebo vysoce diferenciovaná. Z toho vyplývá **pět typů struktury odvětví** tj. ryzí monopol, ryzí oligopol, diferencovaný oligopol, monopolistická konkurence a dokonalá konkurence. Konkurenční struktura v odvětví není stálá a s vývojem trhu se může měnit. [10]

**Ryzí monopol** – jedná se o typ odvětví, kdy pouze jedna firma nabízí své produkty v určité zemi. Tyto produkty jsou něčím jedinečné, takže firma nemá konkurenty.

**Oligopol** – struktura odvětví, v němž velké firmy nabízejí výrobky značně diferenciované, ale i standardizované. Jedná se tedy o *ryzí oligopol*. Firmy, které nabízejí stejné komodity. Možnost odlišení je buď ve snižování cen, poskytování lepších služeb či snižování nákladů. Druhým typem je *diferencovaný oligopol*. Firmy nabízející odlišné výrobky s cílem zaujmout co největší počet zákazníků.

**Monopolistická konkurence** – odvětví, ve kterém je mnoho konkurentů, kteří dokážou odlišit své nabídky. Většinou se zaměřují jen na určité segmenty zákazníků.

*Dokonalá konkurence* – konkurenční odvětví tvoří mnoho konkurentů nabízející stejný výrobek nebo služby. Mimořádný zisk lze dosáhnout pouze snížením nákladů na výrobu či distribuci. [5]

### **Tržní pojetí konkurence**

Z hlediska tržního pojetí, konkurenty nejsou firmy vyrábějící stejné výrobky. Vzájemně si konkurují ty podniky, které se soustředí na uspokojování stejných potřeb zákazníků. Díky tržnímu pojetí konkurence, firmy mohou lépe identifikovat své konkurenty a budovat dlouhodobé marketingové plány. K tomuto účelu lze využít odvětvovou tržní analýzu založenou na mapě tržního bojiště. Vytvoření mapy tržního bojiště je dle mého názoru vhodnější pro trh se spotřebním zbožím, proto se jí ve své práci nebudu dále zabývat. [5]

## 2 PORTEROVA STRATEGIE KONKURENČNÍHO BOJE

Firma, která chce dosáhnout svých cílů v daném marketingovém prostředí a v určitém okamžiku, musí vhodně zvolit konkurenční strategii. Konkurenční strategii můžeme chápat jako systém činností a procesů, které nám k dosažení těchto cílů pomohou. Nejdůležitějšími faktory pro výběr vhodné konkurenční strategie jsou přitažlivost odvětví a konkurenční postavení firmy v odvětví.

Přitažlivost odvětví je určeno pěti dynamickými konkurenčními silami, které působí na utváření konkurenčních vztahů. Změnou jednoho z faktorů můžeme tyto vztahy ovlivnit a popřípadě i zvýšit přitažlivost odvětví.

### **Těmito konkurenčními faktory dle Portera jsou:**

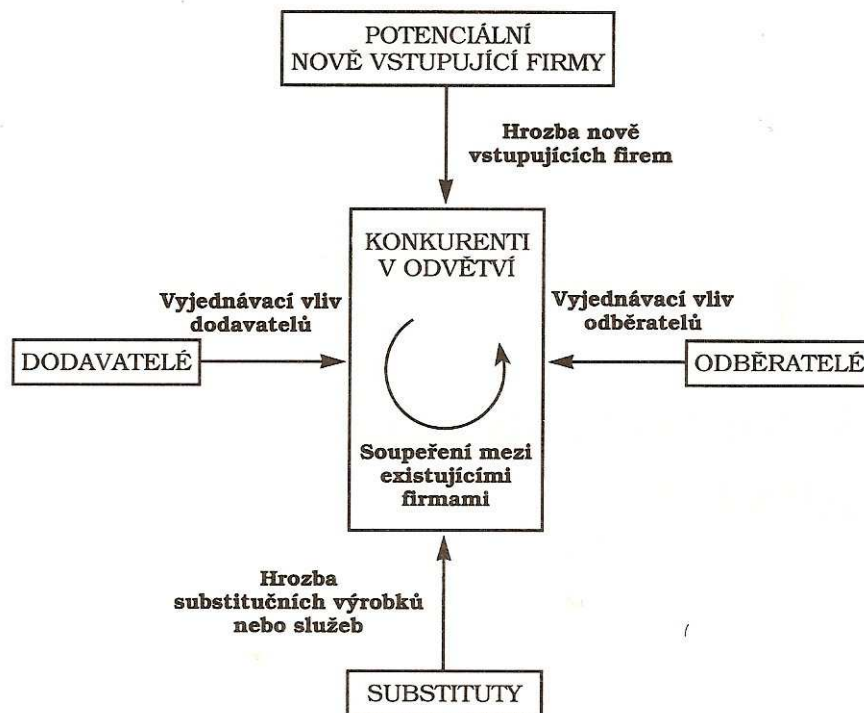
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba nových výrobků či služeb (substitutů),
- dohadovací schopnost kupujících,
- dohadovací schopnost dodavatelů,
- soupeřivost mezi existujícími konkurenty. [8]

Základní složky pro návratnost investic a výnosnost odvětví, jako je cena, náklady, investice pro dané odvětví, ovlivňuje těchto pět dynamických faktorů. Cenu nejvíce ovlivňují faktory jako dohadovací schopnost kupujících a hrozba zavedení nových výrobků.

Dohadovací schopnost kupujících může také ovlivnit náklady a investice, protože velmi schopní kupci požadují nákladný servis. Dohadovací schopnost dodavatelů rozhoduje o nákladech na suroviny a další vstupy. Intenzita soupeření ovlivňuje ceny a zároveň i náklady na soupeření v takových oblastech jako vývoj výrobních zařízení, vývoj výrobku, propagace a množství personálu prodeje. Hrozba vstupu nových konkurentů limituje ceny a vyvolává nové investice k odrazení nových konkurentů.

Síla působení každého z těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů je funkcí struktury odvětví, neboli základních ekonomických a technických rysů daného odvětví. [9]

Grafické znázornění pěti konkurenčních faktorů je na obr. č. 1.



Obr. 1. Porterův model konkurenčních sil.

Zdroj: Konkurenční strategie, Porter M. E., str. 4

## 2.1 Hrozba odvětvového soupeření

Hrozba odvětvového soupeření vyjadřuje rivalitu uvnitř odvětví, mezi již existujícími firmami na trhu. Přitažlivost odvětví závisí na těchto faktorech:

- Stupeň koncentrace – koncentrace je dána počtem firem na trhu a jejich tržním podílem. Je-li na trhu málo firem s velkým tržním podílem, koncentrace je vysoká.
- Diferenciace výrobků – se zvětšující se odlišností výrobků konkurenční boj není tak velký.
- Změna velikosti trhu – když se trh zvětšuje, konkurence je více rozptýlená a konkurenční boj není tak nebezpečný.
- Struktura nákladů – konkurenční boj se zostřuje, jsou-li fixní náklady vysoké a trh se zmenšuje.
- Rostoucí výrobní kapacita – roste-li výrobní kapacita rychleji než dochází ke zvětšování trhu, konkurenční boj se přiostruje.



- Práh odstoupení – konkurenční boj roste, pokud dodavatelé nemohou odejít ze zmenšujícího se trhu. [1], [8]

## 2.2 Hrozba nových uchazečů

Konkurentů v daném odvětví přibývá, je-li vstup do odvětví snadný a podnikání umožňuje dosahovat zajímavého zisku.

Bariéry vstupu:

- a) strategická bariéra – stávající dodavatelé usilují o neatraktivnost trhu, na kterém operují, aby tak zamezili vstupu nových firem, např. pomocí volné kapacity, zadržování moderních technologií, snížení cen a zisků apod.
- b) strukturální bariéra – mezi tyto bariéry patří např. tržní investice, výrobní kapacita, ne zkušenost a neznalost distribučních kanálů.

Čím komplikovanější bude tyto bariéry překonávat, tím méně budou do odvětví vstupovat noví uchazeči. [1], [8]

## 2.3 Hrozba substitučních produktů

Jedná se o výrobky, které se mohou vzájemně nahrazovat. Mají stejné funkční využití. Největší hrozbu existence substitučních výrobků představují pro dodavatele, když:

- poměr kvality a ceny se zvyšuje,
- kupující flexibilně reagují na nabídku,
- kupující nemusí investovat z důvodu přechodu na substituční výrobek. [1]

## 2.4 Hrozba rostoucí kompetence zákazníků

Tato hrozba se týká firem, které jsou součástí celého výrobního řetězce. Síla kupujících závisí na těchto prvcích:

- počtu kupujících (při menším počtu mají větší vliv),

- stupni koncentrace kupujících (malý počet kupujících kupuje velkou část celkové produkce),
- nebezpečí zpětné integrace (cena i ziskovost výrobků klesá),
- stupni diferenciací výrobků (je-li kupující závislý na specifické produktu, má malou vyjednávací sílu),
- ovlivnitelnost kvalitou produktu (je-li kvalita pro kupujícího důležitá, má dodavatel velkou moc). [1]

## 2.5 Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů

Jde o růst nebo pokles síly dodavatelů v závislosti na následujících faktorech:

- stupni koncentrace dodavatelů (roste jejich moc),
- zjednodušení následné integrace (roste jejich moc),
- dodávka jedinečných produktů (roste jejich moc),
- dodávka činitele majícího zásadní význam pro kvalitu finálního výrobku. [1]

## 2.6 Reakce konkurentů

Podniky se různě vyrovnávají se strategiemi svých konkurentů, což závisí na jejich postavení na trhu. Existují čtyři základní reakce:

Firma, jista si věrností svých zákazníků, nereaguje na chování konkurence. Jedná se tedy o *laxního konkurenta*. *Vybíravý konkurent* reaguje pouze na některé stimuly, které se mu zdají nebezpečné. Dalším typem reakce je *konkurent tygr*. Tento konkurent jedná obranně proti každému útoku konkurence. Naopak *stochastický konkurent* se vyznačuje tím, že někdy reaguje a někdy ne. Jeho postoj je nepředvídatelný. [5], [10]

### 3 VÝBĚR KONKURENTŮ

Většina firem vnímá své konkurenty jako ohrožení. Snaží se především zamezit konkurenčním firmám vstup do odvětví a v získání tržního podílu. Někteří konkurenti však mohou být pro firmu prospěšní, jsou to tzv. „dobří konkurenti. Ti mohou posloužit pro řadu různým strategickým cílů, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu daného podniku a zlepší strukturu jeho odvětví.

#### 3.1 Strategické výhody existence konkurentů

Existence správných konkurentů může přinést rozličné strategické výhody, které lze rozdělit do čtyř generických strategií: **zvýšení konkurenční výhody, zlepšení současné struktury odvětví, pomoci rozvoji trhu a zamezení vstupu do odvětví.**

Konkurenti mohou *zvýšit konkurenční výhodu* tím, že absorbují výkyvy v poptávce, zvyšují možnost diferenciaci, slouží nepřitažlivým segmentům, poskytují svými náklady záštitu, zlepšují dohadovací postavení s orgány vydávajícími nařízení a předpisy, konkurenti snižují riziko protitrustových opatření a také zvyšují stimulaci.

Existence konkurentů může také různým způsobem *prospět celkové struktury odvětví*. Zvyšují poptávku v odvětví, představují druhý nebo třetí zdroj pro zákazníka, posilují žádoucí složky struktury odvětví.

Ve vznikajících odvětvích nebo v odvětvích, kde dochází k vývoji technologií a postupů, mohou konkurenti *pomoci rozvinout trh*. A to tak, že se podílejí na nákladech rozvoje trhu, snižují riziko kupujících, konkurenti pomáhají určitou technologii standardizovat nebo legitimovat, dobří konkurenti podporují obraz daného odvětví pro veřejnost, zvyšují pravděpodobnost a intenzitu odvetných opatření proti vstupu nových konkurentů a další. [9]

#### 3.2 „Dobrý“ konkurent

Dobrý konkurent je ten, který může splňovat některá z výše uvedených kritérií. Je to takový konkurent, který nutí daný podnik o stálý rozvoj, zlepšování svých služeb, inovace a další, bez rozvleklého válčení mezi sebou. Žádný konkurent však není dokonalým konkurentem,

protože nesplňuje všechna kritéria. Někteří manažeři dokonce popírají existenci dobrého konkurenta. Přesto, někteří konkurenti jsou pro firmu prospěšnější než jiní. [9]

### 3.2.1 Vlastnosti dobrého konkurenta

Dobrý konkurent má řadu charakteristických vlastností. Ty však nejsou statické, jelikož cíle a strategie se mohou u konkurenčních firem měnit.

- *Důvěryhodný a životaschopný* – podnik má dostatek finančních zdrojů k motivaci daného podniku ke snížení nákladů a zlepšení diferenciaci. Zároveň je důvěryhodný pro kupujícího.
- *Zřetelná slabina* – podnik má rozpoznatelná slabá místa.
- *Zná a chápe pravidla* – dodržuje pravidla podnikání v daném odvětví. Pomáhá rozvoji trhu.
- *Realistické představy* – konkurent nepřeceňuje růstový potenciál odvětví a své schopnosti.
- *Znalost nákladů* – zná své náklady a v souladu s nimi stanoví své ceny.
- *Strategie pro zlepšení odvětví* – konkurent má dobré strategie, které zamezují vstupu nových konkurentů do odvětví, zdůrazňují kvalitu a diferenciaci místo snižování cen nebo zmírňují citlivost kupujících na ceny.
- *Omezený cíl* – konkurent má jeden daný cíl a nesnaží se o dosažení jiných cílů, o které usiluje daný podnik.
- *Slučitelné cíle* – cíle konkurenta jsou slučitelné s cíli dané firmy. [9]

## 4 OBECNÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE

Při zdolávání pěti konkurenčních sil existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy k předstížení jiných firem v odvětví.

1. **Prvenství v celkových nákladech,**
2. **diferenciace,**
3. **soustředění pozornosti.**

Někdy se firmy mohou rozhodnout pro sledování více než jednoho z uvedených přístupů, ale jen zřídka je to možné. Efektivní využití těchto strategií vyžaduje plné nasazení a podpůrná organizační opatření, jejichž účinek se při sledování více než jednoho hlavního cíle zeslabí. [8]

### 4.1 Prvenství v celkových nákladech

Tato konkurenční strategie má za cíl dosáhnout pro danou firmu postavení s co nejnižšími náklady v porovnání s ostatní konkurencí v daném odvětví. Vychází se z různých zdrojů nákladů např. zisk z velkovýroby, patentovaných technologií, know how, výhodnějšího přístupu k surovinám, materiálům apod.

Úspěch firmy, která realizuje strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech, spočívá ve využití všech zdrojů ke snížení nákladů. Konkurenční boj mezi firmami, které uplatňují tuto strategii, je velmi vysoký.

Důležité u této strategie je dosáhnout skutečně nejnižších nákladů v odvětví, neboť v opačném případě soupeření vede k celkovému snížení výnosnosti tohoto odvětví. [1], [8]

### 4.2 Diferenciace

Tato konkurenční strategie umožňuje, aby realizující firmy dosáhla s její pomocí takové jedinečnosti v určitých oblastech, které zákazníci dokáží ocenit a jsou ochotni za tuto jedinečnost zaplatit i vyšší cenu.

Pro úspěšné uplatnění této strategie si firma musí vybrat pro svoji diferenciaci ty charakteristiky výrobků či služeb, kterými se liší od charakteristik výrobků či služeb svých konkurentů.

Na rozdíl od předchozí strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech může být strategie diferenciaci s úspěchem realizována více firmami. Podmínkou je existence různě zákaznický vnímaná jedinečnost výrobků. [1], [8]

### **4.3 Soustředění pozornosti**

Narozdíl od předchozích dvou strategií, které byly určeny k uplatnění v široké řadě segmentů daného odvětví, strategie soustředění pozornosti se soustředí na úzký segment, jehož potřeby se snaží uspokojit „na míru“. Pro úspěšnost této strategie je nutná odlišnost mezi segmenty, které daná firma obsluhuje a segmenty ostatními. Konkurenční strategie soustředění pozornosti se tedy může zaměřit na nízké náklady v daném segmentu nebo na diferenciaci. [1], [8]

### **4.4 Uváznutí uprostřed cesty**

Tyto tři obecné strategie jsou alternativními životaschopnými přístupy pro vypořádání se s konkurenčními silami. Firma, která není schopna rozvinout svou strategii ani jedním ze tří naznačených směrů, je v extrémně špatném strategickém postavení. Tato firma postrádá podíl na trhu, kapitálové investice a rozhodnutí hrát o nízké náklady, chybí jí diferenciaci v rámci celého odvětví, která je nezbytná, máme-li se vyhnout nutnosti usilovat o postavení dané nízkými náklady anebo soustředěním pozornosti, jež by jí umožnilo dosáhnout odlišení či pozice nižších nákladů v užší sféře.

Firma trčící uprostřed cesty má téměř jistotu, že dosáhne nízké ziskovosti. Pravděpodobně bude také trpět nedobrou vnitřní atmosférou, zmateným organizačním uspořádáním a špatným motivačním systémem. [8]

## 5 VYTVÁŘENÍ KONKURENČNÍCH STRATEGIÍ DLE KOTLERA

Kotlerovo pojetí strategie konkurence vyplývá z vymezení tržní pozice pro konkrétní firmu. Definuje celkem čtyři možné pozice konkurenční firmy na trhu a jim odpovídající strategie. Největší tržní podíl na trhu mají tržní vůdci 40 %, vyzyvatelé 30%, tržní následovatelé mají 20% a tržní troškaři 10%.

### 5.1 Tržní vůdci

Tržním vůdcem je firma, která má největší tržní podíl. Udává ostatním firmám trendy v podnikání, nutí je k inovacím a cenovým změnám. Základními cíly pro tuto firmu je snaha o zvýšení poptávky, chránit svůj stávající tržní podíl a snažit se o udržení a rozšiřování tržního podílu.

- **Zvětšování poptávky** – firma hledá nové uživatele, nové užití, větší užití
- **Brání podílu na trhu** – nepřetržitá inovace výrobků a služeb, zvyšování účinnosti distribuce. Proti konkurenci vedoucí firmy používají obranné strategie. Jedná se o *poziční obranu*. Což je vytvoření opevnění kolem svého výrobku bez snahy podnikat i v jiné oblasti. Často dochází ke ztrátě ziskovosti použitím této strategie. Dalším typem je *křídelní obrana*, kdy firma se nejen snaží bránit své území podnikání, ale i se zaměřuje na vylepšování svých slabých stránek. *Preventivní úder*, což je různá forma aktivního útoku na konkurenci. *Protiofenziva* je další obrannou strategií. Firma se rozhodne reagovat na útoky konkurence, kteří například snižují ceny či inovují výrobky. *Pohyblivá obrana*, u tohoto typu se firma snaží rozšiřovat své teritorium a budovat nová centra pro obranu a útok. Hlavním nástrojem je inovace. Poslední strategií je *plánovaný ústup*. Jedná se o plánované přeskupení sil. Firma opouští svá slabá místa a soustředí se na oblasti, kde vyniká.
- **Rozšiřování podílu na trhu** – základním nástrojem pro zvětšování podílu na trhu je zvětšování ziskovosti firmy. Ziskovost lze zvýšit snížením nákladů, oslovením celého trhu či se soustředit na specifický tržní segment. [5]

## 5.2 Tržní vyzyvatelé

Cílem tržních vyzyvatelů je zvětšit svůj podíl na trh. Vyzyvatelé můžou buď zaútočit na vedoucí firmu, napadnout stejně velkou firmu nebo zaútočit na malou regionální firmu.

### 5.2.1 Strategie hlavního úderu vyzyvatelů

- **Frontální útok** – jedná se o útok na silné stránky konkurenta. Vyhrává ten, kdo má větší zdroje či lepší strategii vedení útoku.
- **Křídelní útok** – je to útok na slabá místa nepřítele. Firma předstírá útok na silnou stránku k odlákání pozornosti a plnou silou zaútočí na slabiny konkurenta. Firma se také může zaměřit na hledání nepokrytých potřeb na trhu.
- **Obkličovací manévr** – firma zaútočí na konkurenta z celkového hlediska. Nabídne stejné výrobky či služby výhodněji. Úspěch závisí na dostatečných zdrojích a rychlosti.
- **Obchvatný útok** – jedná se o nepřímý boj s konkurencí. Firma se snaží o diverzifikaci svých výrobků, o diverzifikaci do nových geografických trhů se stávajícími výrobky či zavádí nové technologie.
- **Partyzánská válka** – jde o nepravidelné útoky na konkurenty s cílem znejistit je a zmást. Často firma usiluje o obsazení některého segmentu. [5]

### 5.2.2 Volba specifických strategií útoku

- **Nízké ceny** – firma může nabízet stejné výrobky za nižší ceny.
- **Levnější zboží** – prodávat zboží nižší jakosti za nižší ceny.
- **Prestižní zboží** – nabídka zboží vysoké kvality za prestižní ceny.
- **Rychlé rozšiřování škály výrobků** – zavedení široké nabídky výrobků.
- **Inovace výrobků** – neustálé vylepšování.
- **Zdokonalování služeb** – nové či lepší služby.
- **Inovace distribuce** – vybudování nové distribuční cesty.
- **Snižování výrobních nákladů** – snaha o dosažení nižších nákladů než má konkurence.
- **Intenzivní reklamní propagace** [5]



### 5.3 Tržní následovatelé

Hlavním cílem následovatelů je udržet si své postavení na trhu. Snaží se následovat vedoucí firmy, ale nepokouší se s nimi bojovat. Často napodobují výrobky úspěšných firem. Tato strategie může být stejně úspěšná jako strategie inovace za předpokladu, že následovatel ví, jak si udržet zákazníky a získat nové.

*Existují 4 základní strategie:*

**Skrytý protivník** – kopíruje výrobky a prodává je na „černém trhu“.

**Parazit** – napodobuje výrobky, reklamu, distribuci, balení, značku vedoucí firmy.

**Imitátor** – kopíruje některé prvky výrobků od vedoucích firem, ostatní si však nechává vlastní. Může dokonce jít o zdokonalení výrobků a nabízení jich na jiných trzích.

**Upravovatel** – upravuje a zdokonaluje výrobky převzaté od vedoucích firem. [5]

### 5.4 Tržní troškař

Tržními troškaři jsou firmy, které hledají k podnikání nepokrytá místa na trhu, tzv. tržní výklenky. Firmy oslovují specifické zákazníky se speciální nabídkou výrobků. Nebezpečím je, když poptávka po těchto výrobcích klesne či výklenek je napaden konkurencí. Firmě tak zůstanou specializované zdroje, které nemůže uplatnit na trhu.

*Tržní troškaři se mohou specializovat např.:*

na konečného zákazníka, vertikální specialista, na určitou velikost zákazníků, na specifické zákazníky, geografický specialista, produktový specialista, zakázkový specialista, specialista na jakost a cenu. [5]

## 6 SWOT ANALÝZA

Analýza SWOT se skládá ze dvou částí a to z externí a interní analýzy. Jde o tzv. strategické analýzy, jejichž smyslem je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít silné a slabé stránky podniku.

Důvodem pro sestavení SWOT analýzy je následné vyvození konstruktivních závěrů, které povedou k sestavení strategie firmy. Strategie by měla hlavně vycházet ze silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku.

Analýzu lze využít v oblasti podnikového manažerského rozhodování, ale i například při analyzování konkurenčního prostředí firmy. Je dobrým nástrojem, jak rozpoznat silné a slabé stránky, ale i příležitosti a ohrožení v okolí podniku. Důležité je, aby analýza byla vypracovaná objektivně a nezaujatě. Jen tehdy má vypovídací schopnost. Firmy si proto pro vypracování analýzy najímají specializované agentury.

### 6.1 Analýza S-W

Analýza silných a slabých stránek se zabývá vnitřními vlivy podniku. Informace o vnitřních vlivech umožní firmě předpovědět možný vývoj organizace. Každý vliv nemá stejnou váhu, proto je důležité rozpoznat ty podstatné a využít je ke zlepšení postavení firmy na trhu.

**Mezi hlavní vnitřní vlivy patří:** výrobní zřízení a technologie, personální faktory, financování, organizace a řízení, marketingová síla firmy, úroveň marketingové komunikace.

### 6.2 Analýza O-T

Jedná se o analýzu vnějšího prostředí firmy. Všímá si vnějších vlivů, které buď pozitivně nebo negativně ovlivňují podnikání společnosti. Analýza ohrožení se zabývá negativními vlivy, jako je například konkurence, vládní nařízení, ochrana spotřebitelů. Naopak analýza příležitostí se snaží zdůraznit potenciální možnosti a příležitosti na zlepšení situace firmy.

[11]

## **II. ANALYTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ FIRMY PLASTIKA

Ve své bakalářské práci se zabývám analýzou konkurenčního prostředí firmy Plastika a. s., která podniká na průmyslových trzích. Své výrobky prodává firmám, které je kompletují do podoby pro konečné zákazníky.

### Poslání společnosti:

**PLASTIKA a. s.** Kroměříž se specializuje na výrobu průmyslových plastových komponent včetně předvýrobních služeb, finalizace a řízení výrobních a logistických procesů.

Společnost je adaptovaná na globální prostředí. Zodpovědně podniká a za přední hodnoty pro zákazníka považujeme flexibilitu a spolehlivost.

Firma Plastika a. s. staví své podnikání na kompetentním motivovaném týmu a trvale rozvíjí systém vzdělání a motivace tak, aby vytvářela atraktivní prostředí pro rozvoj a realizaci osobností a odborných schopností svých zaměstnanců. [6]

### Základní hodnoty společnosti

- Flexibilita v řešení potřeb zákazníka
- Spolehlivost
- Pružná adaptace nových technologií
- Kompetence a integrita týmu
- Sociální zodpovědnost

### 7.1 Historie

PLASTIKA a. s. byla založena roku **1956** s názvem Lidové družstvo invalidů *INVA*, které se zabývalo výrobou hraček, sportovních potřeb, opravou elektromotorů a laboratorních přístrojů.

V roce **1963** byl změněn název družstva na VDI Plastika. K vybudování závodu v Kaplanově ulici v Kroměříži došlo roku **1966**, kde PLASTIKA nadále sídlí. **70.léta** byla

ve znamení zavádění nových technologií, konkrétně technologie vstřikování a vybudování vlastní nástrojárny.

V roce **1992** dochází k certifikaci jakosti dle norem ISO 9001. Automatizovaná linka na výrobu klávesnic byla zřízena roku **1998**.

Dalším významným rokem je rok **2005**, kdy došlo k rozběhnutí logistického centra.

V roce **2006** se PLASTIKA a. s. stala součástí skupiny SPV Plast a. s. se sídlem v Praze. Ve skupině Plastika jsou dále tyto společnosti:

**PLASTIKA a. s.** se sídlem v Kroměříži. Poskytuje komplexní servis při výrobě plastových technických vstřikovaných dílů.

**Plastika Sainte-Savine** ve Francii se zabývá průmyslovým zpracováním plastů.

**Plastika SV s. r. o.** Zdounky vyrábí silniční směrové sloupky a plastové průmyslové ventilátory.

**PLS Lakovna s. r. o.** v Kroměříži se zabývá lakováním plastů.

**PLS Real a. s.** Kroměříž je soustředěn na stavební činnost.

**SEPLAST, s. r. o.** v Kroměříži vyrábí plastové průmyslové ventilátory.

V roce **2007** došlo k vybudování nové lakovny a clean roomu. Clean room je výrobní hala s čistým provozem pro výrobu dílů, které vyžadují maximální čistotu při zpracování, převážně z oblasti automotive. [6], [12]

## 7.2 Základní údaje

Společnost Plastika zaměstnává téměř 400 pracovníků. Její roční obrat činí 726 mil. CZK, což je 26 mil. EUR. Areál Plasty a. s. se rozkládá na ploše 30 000 m<sup>2</sup>. V roce 2007 export společnosti tvořil 70 %. Produkce Plasty se řídí certifikáty jakosti ISO 9001, ISO 14001, ISO TS 16949 a UL registraci.

### 7.2.1 Výrobní portfolio v roce 2007

- Počítačové klávesnice a Logistické centrum (44%)
- Komponenty a sestavy pro automobilový průmysl (50%)
- Komponenty a sestavy pro elektro průmysl (3,5%)
- Ostatní ( kancelářská, telekomunikační technika...) (2%)
- Černá technika (0,5%)

### 7.2.2 Technologie výroby a služby

- Návrh, vývoj, konstrukce a výroba forem
- Návrh výrobků
- Vstřikování plastů (1K, 2K, GIT, vstřikování čirých materiálů)
- Tamponový a laserový potisk
- Svařování ultrazvukem
- Horká ražba
- Montáže
- Testování a měření
- Logistické služby

### 7.2.3 Klíčoví zákazníci

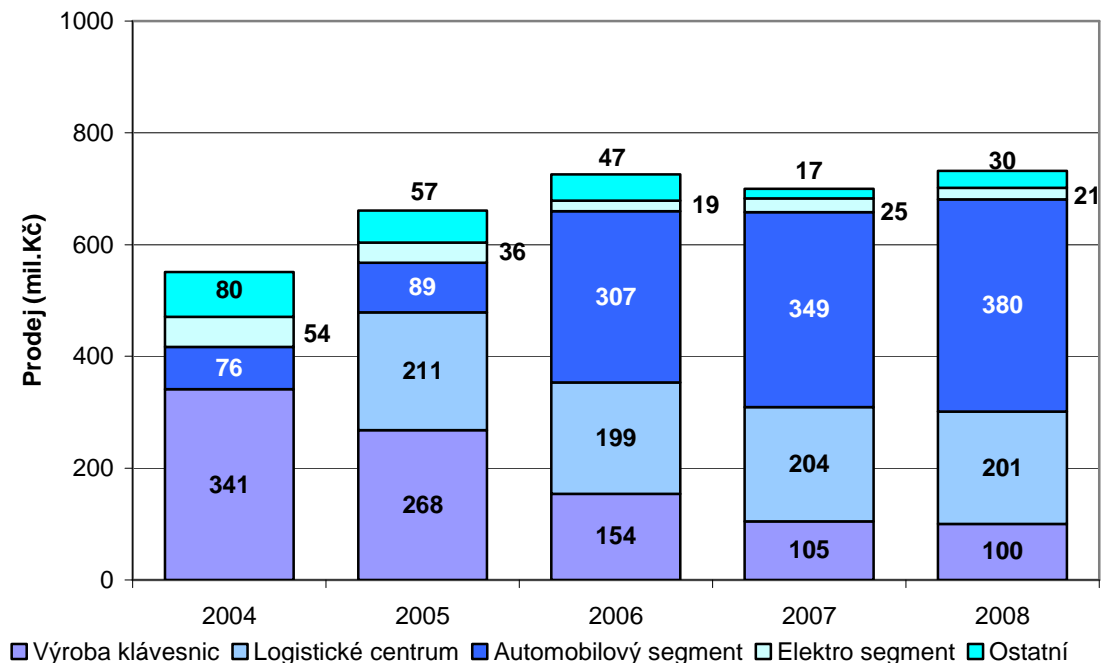
1. FUJITSU SIEMENS COMPUTERS
2. BARUM CONTINENTAL
3. MAGNA DONNELLY
4. TI Automotive
5. TRW

[6], [7], [12]

### 7.3 Vývoj segmentů

Firma Plastika a. s. vyrábí plastové díly a komponenty pro tyto segmenty:

- klávesnice a logistické centrum,
- automobilový průmysl,
- elektro segment,
- ostatní.



Graf 1. Obchodní výsledky firmy Plastika.

Zdroj: Profil firmy 2007

Z grafu č.1 je patrné, že prodej klávesnic od roku 2004 klesal z 341 mil.Kč až do roku 2007, kde se poměrně ustálil na prodeji 100 mil.Kč. Tento rapidní pokles byl způsoben přílivem levnějších klávesnic vyrobených v Číně do ČR. Největší růst prodeje byl zaznamenán v automobilovém segmentu, kdy se tržby mezi lety 2004 a 2008 zvýšily o 304 mil.Kč. Prodej v segmentu logistického centra je poměrně neměnný, a to kolem 200 mil.Kč za rok. Prodej v elektro segmentu dosáhl vrcholu v roce 2004 a později se ustálil na 21 mil.Kč. Ostatní segment, do kterého patří komponenty a sestavy kancelářské tech-

niky a černá technika, je z hlediska výše prodeje velmi marginální. V r. 2004 byl na úrovni 80 mil.Kč, dva následující roky došlo k poklesu na 47 mil.Kč a v roce 2007 klesl prodej až na 17 mil. Kč. Tento pokles je také způsoben v důsledku levnějšího zboží z Číny. V roce 2008 došlo k růstu prodeje díky výrobě nových produktů na 30 mil.Kč. Z celkového hlediska lze konstatovat, že prodej firmy Plastika plynule rostl od roku 2004 do roku 2008, a to z 551 mil.Kč na 732 mil.Kč. V roce 2007 došlo k mírnému poklesu prodeje. Konkurence totiž převzala některé zákazníky firmy Plastika, protože získání těchto zakázek vyžadovalo vysoké investice.

### 7.3.1 Klávesnice a logistické centrum

V tomto segmentu nabízí Plastika a. s. komplexní zpracování výrobků. Výroba zahrnuje vstřikování dílů, montáž, elektronické testování klávesnic, laserový potisk, tampoprint, lakování a balení.

Díly klávesnic jsou vstřikovány při uzavíracích silách 3000-3500 kN. Vstřikování kláves probíhá na pracovišti vybavené manipulátory, které klávesy po vystříknutí následně kompletují. Použité materiály jsou ABS, PBT a PS.

Následně probíhá ruční montáž klávesnic a jejich kompletní elektronické testování. Dále pokračuje laserový potisk klávesnice, který zajistí vysokou odolnost proti otěru. Klávesnice jsou zkompletovány, zataveny do fólie a dodány zákazníkům.

*Konkurenční výhody v tomto segmentu:* dlouhodobé zkušenosti s masovými dodávkami produktu, služby logistického centra, cena.

Největším zákazníkem pro tento segment je **FUJITSU COMPUTERS SIEMENS**.

### 7.3.2 Automobilový průmysl

Významné množství dodávek tvoří díly pro automobilový průmysl. Vyráběné díly jsou použity v několika typech osobních automobilů světových výrobců. Jsou to například: OPEL, ŠKODA auto, Volkswagen, Mercedes-Benz, SMART, Ford, BMW, Chrysler, LAND ROVER atd.



V tomto segmentu firma Plastika vyrábí díly přístrojových desek, díly interiérů, ventilačních systémů, zpětných zrcátek, světlometů a díly palivových systémů.

Tyto díly se vyrábí technologií vstřikování. Na některých dílech je následně prováděna montáž. Pro vstřikování je použita široká škála materiálů v závislosti na specifikacích zákazníka.

### 7.3.3 Elektro segment

V elektro segmentu Plastika produkuje komponenty a sestavy pro rozvody nízkého a středního napětí (skříně, rozvaděče, spínače, stykače, rozvodné desky), dále kontrolní a bezpečnostní systémy (hlásiče požárů)

Hlavní technologií použitou u dílů pro elektrotechnický průmysl je vstřikování. Po vstřikování se díl chladí, následně se ručně montují kovové vložky a díl se kompletuje s dalším dílem. Materiálem pro výrobu je PET.

Největšími odběrateli: **Schneider Electric, HBL**

### 7.3.4 Ostatní

Do tohoto segmentu patří komponenty a sestavy kancelářské techniky (komponenty tiskáren, kopírek, tonerů, cartridge). Dále z oblasti telekomunikace to jsou modemy, koncovky kabely, telefony. Černá technika (komponenty a sestavy pro televize). Bílá technika (komponenty pro kávovary, rychlovarné konvice).

Největšími zákazníky: **SONY, BRAUN, FLEXTRONIX, LEXMARK, XEROX.** [12]

## 7.4 Zhodnocení segmentů

Po seznámení se s jednotlivými segmenty a konzultací s vedoucí bakalářské práce jsem se rozhodla, že svou práci zaměřím na automobilový segment. Jedná se o největší segment a tudíž lze předpokládat, že analýza konkurence pro firmu bude přínosná.

Po konzultaci s obchodníky firmy Plastika, pomocí podnikové databáze a internetu jsem vybrala 14 konkurentů, na které by bylo zajímavé se zaměřit.

Nejprve pomocí Porterova pěti faktorového modelu konkurenčních sil zmapuji konkurenční prostředí firmy Plastika. Zaměřím se na identifikaci konkurentů v automobilovém segmentu, zjistím jejich charakteristiky a provedu srovnání určitých údajů konkurentů s firmou Plastika. Dále zjistím potenciální konkurenty, kteří by firmu mohli ohrozit v budoucnu, existenci substitutů a určím, zda je firma Plastika závislá na svých dodavatelích a odběratelích. Pomocí SWOT analýzy provedu rozbor vnitřního a vnějšího prostředí firmy Plastika a stanovím její silné a slabé stránky.

Hlavními zdroji pro sestavení konkurenčního prostředí mi budou informace získané z firemní databáze konkurentů, která obsahuje 63 firem, dále z internetových stránek jednotlivých konkurenčních firem, informace získané konzultací s obchodníky z Plasty, z výročních zpráv a z dalších zdrojů.

## 8 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

V této části jsem provedla analýzu konkurenčního prostředí firmy Plastika, která vychází z literatury.

Z hlediska nahraditelnosti výrobků lze firmu zařadit dle L. Čihovského do kategorie *odvětvová konkurence*. Do této skupiny patří totiž firmy, které vyrábějí stejnou komoditu, ale liší se např. v ceně, kvalitě, distribuci, konkurenční výhodě apod. Nemůže jít o konkurenci značek, jelikož pro zákazníky v tomto případě značka není rozhodující, ale ani o konkurenci formy, protože výrobek firmy Plastika může být použit jen jedním způsobem. V neposlední řadě, firma Plastika nebude považovat za své konkurenty také firmy, které působí v jiném odvětví. Nepůjde tedy ani o konkurenci rodu.

Dle Kotlera, Plastiku a. s. lze zařadit do skupiny *odvětvového pojetí konkurence*. Nejblížejšími konkurenty jsou pro ni totiž firmy, které nabízejí podobné výrobky, jež se dají nahrazovat výrobky konkurenčních firem. Snížila-li cenu výrobku jedna firma, musí cenu snížit i ostatní firmy v odvětví. Odvětví je charakteristické počtem prodejců a diferenciací jejich výrobků, bariérami vstupu, výstupu a mobility, nákladovou strukturou vertikální integrací a globalizací.

Z hlediska *počtu prodejců a stupně diferenciaci* firmu Plastika a.s. patří do skupiny *diferencovaný oligopol*. Odvětví, ve kterém firma Plastika působí se skládá z několika firem, jež nabízejí částečně odlišné výrobky. Tyto odlišné prvky mohou být v jakosti výrobků, vlastnostech produktu, ve způsobu výroby či službách. Firmy v odvětví se musí snažit nalézt svou konkurenční výhodu a odlišnost, kterou zaujmou zákazníci.

*Bariéry vstupu* do odvětví, které firma Plastika a. s. musela překonávat, byla kapitálová náročnost. Podle obchodního zákoníku firma Plastika, jako akciová společnost, musí vytvářet základní kapitál, který je 48 mil.Kč. Dalšími vstupními bariérami bylo získání odborného personálu a licencí pro výrobu. Firma musela při vstupu do odvětví také zajistit dodavatele materiálů, strojů apod.

Pokud by se firma Plastika rozhodla z odvětví odejít, čekalo by jí překonávání mnoha *bariér výstupu*. Například by musela vyřešit závazky vůči zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům, investorům a dalším. Jestliže by firma Plastika musela opustit výrobu pro automobilový segment, znamenalo by to pro ni značnou ztrátu, protože zisku z tohoto segmentu tvoří značnou část jejího celkového obratu.

*Nákladová struktura.* Jelikož firma Plastika je výrobní podnik, který působí na několika segmentech, výrobní náklady jsou vysoké. V důsledku obrovského tlaku ze strany konkurence Plastika a. s. musela přistoupit na rozsáhlé inovace. V roce 2006-2007 Plastika investovala více než 100 mil.Kč, především do nových technologií (lakovna, cleanroom) a nákupu nových lisů. Tím pádem došlo k nárůstu fixních nákladů a v důsledku celkového zdražování dochází také ke zvýšení variabilních nákladů, např. mez, surovin, přepravy a dalších.

Firma Plastika usiluje o *vertikální integraci nebo-li o komplexní řešení*. Zabývá se jak návrhem výrobků, konstrukcí a výrobou forem, tak i poskytuje služby lakovny, logistického centra, ale i testování a měření výrobků.

*Stupeň globalizace.* Plastika a. s. patří do skupiny firem PLASTIKA GROUP, které působí i na zahraničních trzích. Řada zákazníků je ze zahraničí, což způsobuje, že Plastika musí být schopna konkurovat na celosvětové bázi. Snaží se tedy dosahovat vysoké efektivity a získávat nové technologie. To zahrnuje také účast na mezinárodních veletrzích, např. firma Plastika a. s. se zúčastňuje veletrhu **K Messe v Düsseldorfu**, kontraktačního veletrhu **Z-MESSE** v Lipsku, ale i **Mezinárodního strojírenského veletrhu** v Brně. V neposlední řadě se snaží o vzdělávání svého personálu a překonávání jazykových bariér.

## 9 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

V této kapitole se zaměřím na popis pěti konkurenčních sil. Těchto pět konkurenčních sil, které uvádí M. Porter, ovlivňují výnosnost a atraktivnost daného odvětví. Mají také vliv na ceny, náklady a potřebné investice podniku.

Na základě Porterova modelu se pokusím určit pět konkurenčních sil, které působí na firmu Plastika v odvětví zpracování plastů. Identifikuji rizika ze strany současných konkurentů v odvětví, potenciálních uchazečů, ale i ze strany substitutů, dodavatelů a kupujících.

Znalost pěti konkurenčních sil je pro firmu Plastika velmi důležitá. Každá změna jednoho z pěti faktorů může ovlivnit výnosnost celého odvětví, ale i jen určitého segmentu.

### 9.1 Hrozba odvětvového soupeření

Mezi firmami v jednom odvětví působí silné konkurenční síly. V odvětví zpracování plastů firmy nabízejí podobné výrobky stejným zákazníkům, proto je rivalita mezi konkurenty velká. Firma Plastika je tak omezena při zvyšování cen a tudíž i v dosahování vyššího zisku. Pokud jedna firma v tomto odvětví sníží cenu či získá určitou konkurenční výhodu, ostatní musí reagovat, aby si udržely své zákazníky. Firma Plastika má tu výhodu, že se nesoustředí pouze na jednoho zákazníka (např. na oblast automobilového průmyslu), ale dokáže uspokojit zákazníky i z jiných oblastí.

Pro analýzu tohoto faktoru jsem si zvolila podle odborné literatury několik kritérií, které ho ovlivňují, a určila jsem, jak působí na firmu Plastika a. s.

Mezi vybraná kritéria jsem zařadila:

- **Stupeň koncentrace** - stupeň koncentrace firem zabývajících se zpracováním plastů pro automobilový průmysl je poměrně nízká. Na trhu existují desítky firem, které nabízejí plastové součástky do automobilů. V celkovém měřítku je jejich tržní podíl nízký. Každá z firem se snaží o zvětšování tržního podílu, buď diferenciací nebo snižováním nákladů. Aktivita jedné firmy většinou způsobí reakci ostatních konkurentů.

- **Diferenciace výrobků** – diferenciace výrobků v tomto odvětví je nízká. Design i funkčnost dílu jsou definované zákazníkem. Odlišná může být jen kvalita. Firma Plastika podniká v odvětví, ve kterém si zákazník sám navrhuje, jak by jeho výrobek měl vypadat a z jakého materiálu má být vyroben. Plastika a. s. tedy jen málo ovlivňuje konečný vzhled výrobku. Konkurenční boj, co se týče inovací, je však velký. Několik konkurentů má vlastní vývojová centra, na což Plastika zareagovala a v roce 2007 založila vlastní vývojové oddělení.
- **Změna velikosti trhu** – trh se zvětšuje v důsledku Evropské Unie. Tím pádem roste poptávka po výrobcích společnosti Plastika i v zahraničí. Konkurence na území ČR se oslabuje v důsledku rostoucího počtu zákazníků. Firmě Plastika se nabízí nové možnosti, kde uplatnit své produkty, ale zároveň Plastika a. s. musí začít čelit konkurenci ze zahraničí.
- **Struktura nákladů** – při zakládání podniku, fixní náklady firmy Plastika byly vysoké z důvodu zakoupení areálu budov s výrobními halami a zázemím pro administrativní pracovníky. Dalšími náklady byly investice do strojového parku a jeho vybavení. Variabilní náklady jsou poměrně nízké, ale narůstají v důsledku celkového růstu cen.
- **Rostoucí výrobní kapacita** – výrobní kapacita firmy Plastika je limitována. Reaguje pouze omezeně na rostoucí trh. Výrobní kapacita je omezena investicemi.
- **Práh odstoupení** – odstoupit pro Plastiku ze segmentu výroby dílů pro automobilový průmysl by bylo velmi těžké. Tento segment zaujímá 50% podíl výnosů pro Plastiku. Odstoupení ze segmentu by bylo velmi nevýhodné.

Aby firma Plastika dokázala čelit hrozbě odvětvového soupeření, nezbývá ji než neustále sledovat nabídku konkurence a snažit se být ve svém oboru na špici jak v kvalitě a v inovacích technologií výroby, tak i v péči o zákazníka.

## 9.2 Rivalita nových konkurentů

Obor pro výrobu a zpracování plastů, ve kterém firma Plastika působí, je poměrně neatraktivní pro nově příchozí firmy. Jedná se totiž o odvětví s nízkou rentabilitou a vysokými

náklady. Hlavními konkurenty jsou především společnosti s dlouholetou tradicí zpracování plastů. Firma Plastika se tedy nemusí příliš obávat vzniku zcela nové konkurence. Atraktivnost odvětví a vstup nových konkurentů závisí na výši tzv. *bariér vstupu*.

V odvětví, ve kterém firma Plastika a. s. působí, jsou vstupní bariéry tyto:

**Efekt velkovýroby** – v oboru výroby termoplastů je důležité vyrábět co nejvíce a co nejlevněji. Každý konkurent pak musí počítat s velkou vstupní investicí a s počáteční ztrátou, než se mu podaří získat dostatečně velkou část trhu.

**Kapitálová náročnost vstupu** – je velká v této oblasti podnikání firmy Plastika. Noví konkurenti by museli překonávat bariéru vysokých nákladů na pořízení strojů, surovin, na vybudování výrobních hal a dalších budov. Náročné je také najít pro výrobu a zpracování plastů kvalifikovaný personál.

**Přístup k distribučním kanálům** – pro nové konkurenty může být nesnadné vybudovat distribuční síť.

**Očekávaná protiopatření** – lze očekávat, že stávající firmy budou bojovat s novými konkurenty. Budou se snažit udržet si své zákazníky a nedat konkurenci možnost se prosadit. Stávající firmy začnou např. investovat do nových technologií nebo zlepšovat kvalitu výrobků a služeb.

**Legislativa a vládní zásahy.** Plastika po celou dobu své existence zaměstnává ZP občany. Změnou legislativy přichází o dotaci ve výši 7 mil.Kč ročně. Podnikání firmy Plastika omezuje vláda také daňovou reformou, zvýšením cen energie a dalšími. Ve výrobě plastů pomáhá mít certifikátů jakosti a v současné době je to vlastně i nutnost. Bez těchto certifikátů zákazníci nebudou firmě důvěřovat.

### 9.3 Rivalita substitučních výrobků

Hrozba substitutů je pro firmu Plastika velmi malá. Dá se myslím říct, že výrobky firmy Plastika pro automobilový segment i další segmenty nejsou ničím nahraditelné. Těžko by se našel substitut pro zrcátko automobilu, palubní desku či klávesnici. Dalším důvodem

proč neexistují substituty je, že zákazník si sám diktuje vzhled výrobku a často i materiál, ze kterého má být produkt vyroben.

#### **9.4 Rivalita dodavatelů**

Každá firma je součástí řetězce dodavatel - výrobce - odběratel. Od závislosti jednotlivých článků řetězce se odvíjí dělení zisku, které nemusí být vždy spravedlivé. Dodavatelé se nacházejí oproti výrobcí ve výhodě, pokud jsou silnější a koncentrovanější než výrobci v daném odvětví, anebo pokud samo odvětví není pro velkého dodavatele důležitým trhem, resp. výrobce není významným odběratelem. [28]

Firma Plastika je velmi závislá na dodavatelích a to z toho důvodu, že zákazník sám určuje materiál, ze kterého bude vyroben produkt. Často určuje i dodavatele, který jimi požadovaný materiál bude dodávat.

#### **9.5 Rivalita odběratelů (kupujících)**

Jak uvádí M. E. Porter, odběratelé tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví.

Odběratelé v odvětví, ve kterém Plastika působí, mají silný vliv. Produkty, které nakupují, jsou standardní nebo nediferencované. Dalším důvodem je, že firma Plastika se bez svých odběratelů nedostane ke konečným spotřebitelům. Často také sám zákazník určuje podobu výrobku. Pro odběratele je tedy snadné změnit výrobce a tím staví konkurenty proti sobě.

Přesto klíčoví zákazníci, jako je Magna Donnelly a Barum Continental, jsou do jisté míry na Plastice závislí. Plastika jim dodává velké objemy produktů, tudíž by pro ně bylo obtížné své dodavatele měnit.

Naopak Plastika je také závislá na těchto klíčových odběratelích, jelikož nakupují velké objemy zboží a tudíž přináší značné zisky. A jak už také bylo řečeno, Plastika a. s. se bez nich nedostane ke konečnému spotřebiteli.



## 10 CHARAKTERISTIKA KONKURENTŮ

Firma Plastika má řadu konkurentů. Ve firemní databázi je 64 konkurentů ze všech podnikatelských oblastí, kterými se firma Plastika zabývá. Jak jsem již zmínila v kapitole 7, svou analýzu konkurenčního prostředí jsem zaměřila na konkurenty vyrábějící plastové díly pro automobilový průmysl. Nejprve jsem pracovala s databází konkurentů firmy Plastika a zúžila seznam konkurentů asi na 30. Toto množství je stále poměrně velké. Někteří konkurenti nemusí být pro firmu Plastika podstatní. Proto jsem se rozhodla s tímto seznamem navštívit obchodníky firmy Plastika a společně jsme vybrali 14 firem, s kterými firma Plastika nejvíce soupeří.

Tady je seznam hlavních konkurenčních firem:

- ADVANCED Plastics s. r. o.
- ALFA Plastik a. s.
- GM, spol.s. r. o.
- IBEROFON CZ a. s.
- INOTECH ČR spol. s. r. o.
- ISOLIT-BRAVO s .r. o.
- KASKO s. r. o.
- LINASET a. s.
- LISOVNA Plastů s. r. o.
- MERGO CZECH s. r. o.
- OKULA Nýrsko a. s.
- PLASTICS MACHINES s. r. o.
- RONAS s. r. o.
- TWIST spol.s. r. o.



Obr. 2. Rozmístění konkurentů firmy Plastika.

Vlastní zdroj

Jak je vidět na obr. 2., černá kolečka znázorňují konkurenční firmy, modré kolečko je Plastika a.s. Nejvíce konkurentů se nachází v blízkosti firmy Plastika. Je tedy téměř nevyhnutelné, aby tyto firmy neovlivňovali chod Plastiky a. s. Firma by měla mít určité povědomí o svých konkurentech, proto jednotlivé firmy stručně představím.

- **ADVANCED Plastics s. r. o.** (sídlo Vrbno pod Pradědem)

Společnost vznikl r. 1867 se jménem Grohmann jako výrobce kovového spotřebního zboží. Roku 1990 byla přejmenována na Lisovna plastických hmot Vrbno pod Pradědem. V roce 2004 došlo k fúzi s firmou Gardena Technik s. r. o. a vznikl společný název Advanced Plastics s. r. o. Tato firma vyrábí hlavně pro automobilový a elektronický průmysl. [14]

- **ALFA Plastik a. s.** (sídlo Bruntál)

Společnost ALFA Plastik působí na trhu od roku 1955. Zabývá se výrobou plastových přepravních obalů a plastových výlisků pro automobilový průmysl. Podniká také na Ukrajině, má vlastní vývojové kapacity a je jedním z největších zaměstnavatelů na Bruntálsku. [25]

- **GM spol. s. r. o.** (sídlo Vyškov)

Firma vznikla v říjnu 1991 ze státního podniku Vyškovan. Navázala tak na 40-ti letou tradici výroby plastů. Zabývá se výrobou výlisků pro automobilový, elektrotechnický průmysl, ale produkuje i výrobky spotřebního zboží. [21]

- **IBEROFON CZ a. s.** (sídlo Uherský Brod)

Firma IBEROFON začala svou podnikatelskou činnost pod názvem KASTEK v. o. s. v roce 1992. Zaměřila se na výrobu plastových obuvnických komponentů. Postupně svou činnost změnila na výrobu technických výlisků a došlo také k přejmenování firmy a ke změně právní formy na IBEROFON CZ a. s. Ročně produkuje více než 45 mil.výrobků pro zákazníky z oblasti automobilového i elektrotechnického průmyslu z tuzemska i zahraničí. Řadí se mezi absolutní špičku v oboru ČR. [15]

- **INOTECH ČR spol. s r. o.** (sídlo Tachov)

Firma INOTECH je jedním z významných zpracovatelů termoplastů. Je strukturována jako komplexně uzavřený výrobní okruh, který nabízí služby od počátečního výkresu, výroby forem přes realizaci samotné výroby až po opracování, potisk, gravírování, lakování a pře-depsané balení jednotlivých komponentů dle požadavků zákazníka. [18]

- **ISOLIT – BRAVO s. r. o.** (sídlo Jablonné nad Orlicí)

Tato firma se charakterizuje jako ryze soukromá společnost, která je dodavatelem kvalitních výrobků pro známé zákazníky. Své přednosti vidí hlavně v moderních technologiích, udržování standardu kvality odpovídajícímu trhu, flexibilita dodávek, spolehlivost, komplexnost výroby. Nabízí totální podporu marketingu. [16]

- **KASKO spol. s r. o.** (sídlo Horní Němčí)

Firma Kasko s. r. o. byla založena v roce 1992. Je to ryze česká společnost bez účasti zahraničního kapitálu. Hlavní předmětem podnikání je vývoj a vstřikování plastových výlisků, konstrukce, výroba forem a nástrojů. Své zákazníky má na spotřebitelském trhu, v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu. [24]

- **LINASET a. s.** (sídlo Budišov nad Budišovkou)

Firma Linaset byla založena r. 1956 a již 50 let působí na domácím i zahraničním trhu v oblasti automobilovém (17 % výrobků) a elektrotechnickém (38% výrobků) průmyslu. Strategií firmy je dodávat kvalitní formy a technické výlisky z termosetů i termoplastů pro různá odvětví průmyslu. [13]

- **LISOVNA PLASTŮ spol. s r. o.** (sídlo Valašské Meziříčí)

Firma byla založena roku 1969. LISOVNA PLASTŮ nabízí kompletní servis v oblasti vstřikování plastů pro elektrotechnický a automobilový průmysl. Výhodou firmy je její umístění na dálnici D1 mezi Prahou a Brnem. [17]

- **MERGON Czech s. r. o.** (sídlo Brno-Modřice)

Firma MERGON Czech je součástí skupiny firem MERGON Group, která má své pobočky v USA, Irsku a v České Republice. Zabývá se navrhováním, vývojem a výrobou netradičních plastových výrobků prostřednictvím specializovaných divizí, Mergon Automotive, Mergon Industrial a Mergon Healthcare. Jejich zákazníci jsou z odvětví automobilového, průmyslového i zdravotnického po celém světě. [23]

- **OKULA Nýrsko a. s.** (sídlo Nýrsko)

Akciová společnost OKULA vznikla roku 1895. Je to stabilní český podnik s dlouholetou tradicí výroby brýlových obrub a zpracování plastických hmot. Výroba plastů nyní přesahuje 90% z celkového odbytu. Využívá moderních technologií k uspokojení zákazníků z oblasti farmacie, kosmetiky, ale i v elektrotechnickém a automobilovém průmyslu. [22]

- **PLASTICS MACHINES s. r. o.** (sídlo Turnov)

Firma Plastics Machines je výhradním zástupcem francouzské firmy MODITEC. Firma se hlavně zabývá prodejem použitých vstřikovacích lisů a jiných technologií pro plastikářskou výrobu. Spolupracuje s firmami v Německu a v dalších zemích EU. [27]

- **RONAS s. r. o.** (sídlo Rožnov pod Radhoštěm)

Firma RONAS se řadí mezi přední výrobce vstřikovaných forem pro termoplasty a dodavatele technických plastových výlisků. RONAS je dynamicky se rozvíjející se firma s více jak padesátiletou tradicí. V roce 2003 dostala prestižní ocenění „Subdodavatel roku“ od agentury Czechinvest v kategorii „Strojírnoství“. [19]

- **TWIST spol. s. r. o.** (sídlo Zábřeh)

Společnost TWIST spol. s. r. o. byla založena roku 1994. Hlavním předmětem činnosti je výroba termoplastů pro automobilový a elektronický průmysl a pro obor přesného strojírenství. V roce 2001 firma získala ocenění „dodavatel roku“ od společnosti OEZ s. r. o. [20]

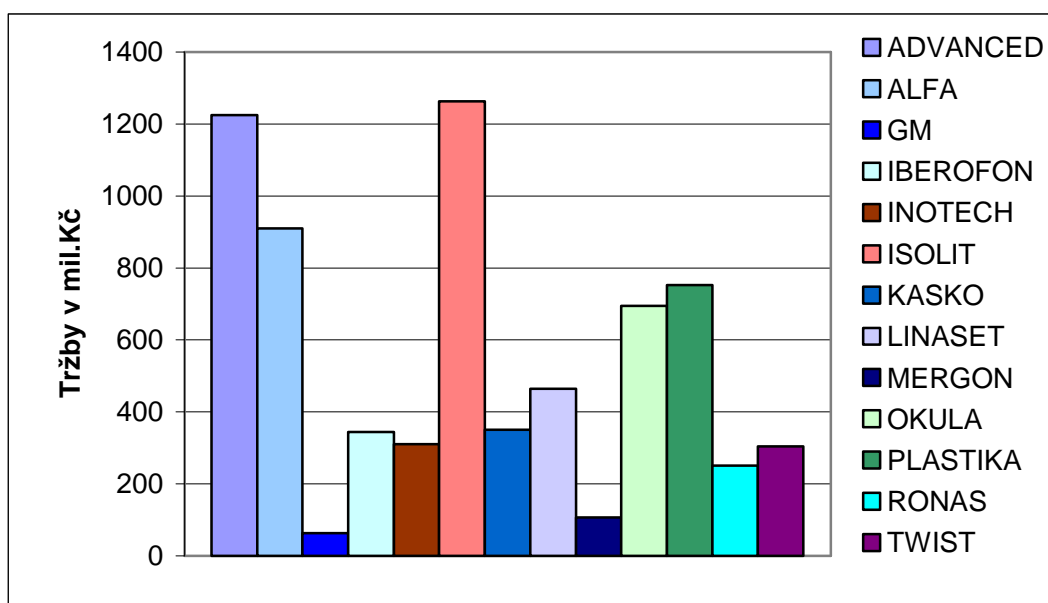
## 10.1 Porovnání konkurentů

V této části mé práce jsem se rozhodla porovnat konkurenty z několika hledisek. Jedná se hlavně o srovnání z pohledu tržeb, hospodářského výsledku a počtu zaměstnanců.

- **Dle tržeb**

Na grafu č. 2. je zobrazeno porovnání tržeb jednotlivých konkurentů se společností Plastika a. s. za rok 2006. V seznamu chybí firma Lisovna Plastů a Plastics Machines, jelikož jsem nenašla potřebné informace. Zdrojem mi byly finanční údaje uvedené na internetových stránkách finančních novin.

Z grafu č. 2. je patrné, že největší tržby za rok 2006 měla firma Isolit-Bravo 1 263 mil.Kč a nejmenší firma GM spol. s. r. o., 63 mil.Kč. Společnost Plastika se umístila ve středních hodnotách s tržbami 753 mil.Kč. Velikost tržeb napovídá jen vzdáleně o úspěšnosti firem. Důležité je také znát, jaké má firma náklady. Po odečtení nákladů od výše tržeb dostaneme hospodářský výsledek, který nám více napoví o postavení firmy na trhu.



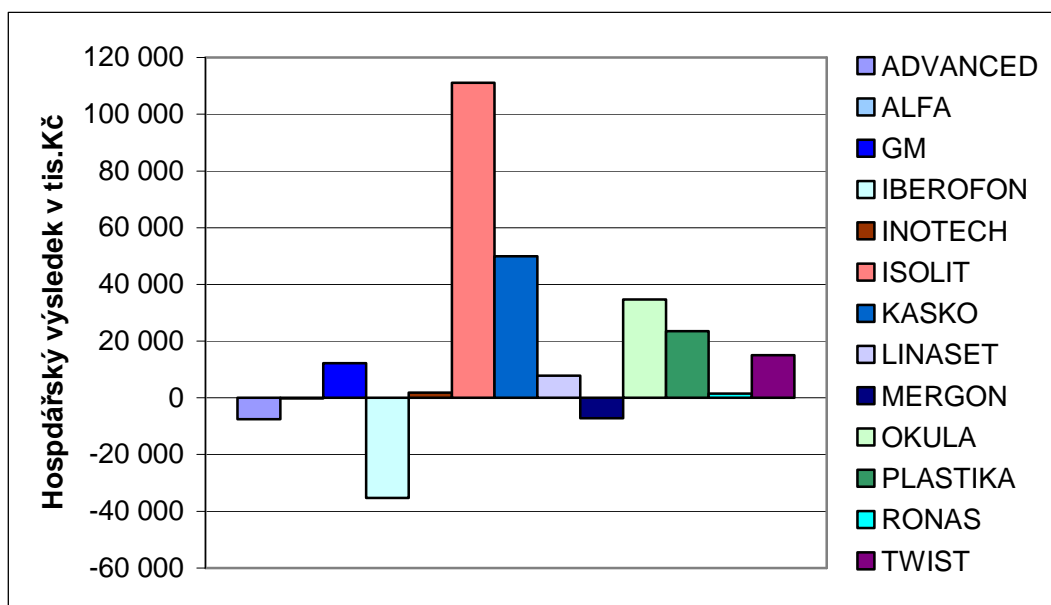
Graf 2. Tržby konkurentů za rok 2006 v mil.Kč.

Zdroj vlastní (fin. údaje z <http://ipoint.financninoviny.cz>)

- **Dle hospodářského výsledku**

Z grafu č. 3. vidíme, že velikost tržeb není jediným určujícím faktorem. Úspěšnost firmy závisí na tržbách, na velikosti nákladů a na strategii, kterou firma zaujme. Zda půjde o strategii tržního vůdce, vyzyvatele, následovatele či troškaře. Z grafu pozorujeme, že nejlepší hospodářský výsledek má firma Isolit-Bravo, a to 111 077 000 Kč. Naopak nejnižší hospodářský výsledek měla v roce 2006 společnost Iberofon, -35 278 000 Kč, která v té době změnila majitele. Hospodářský výsledek firmy Plastika je 23 440 000 Kč.

Z grafů 2., 3. lze tedy vyzorovat, že i když má firma poměrně velké tržby, její hospodářský výsledek, nebo-li zisk, může být velmi malý. Závisí na tom řada činitelů, které nejsou předmětem mé práce. Chtěla jsem pouze nastínit, jaký je výsledek si jednotlivé konkurenčních firem na trhu.



Graf 3. Hospodářský výsledek firem za rok 2006 v tis. Kč.

Zdroj vlastní (fin. údaje z <http://ipoint.financninoviny.cz>)

Velikost firmy a její úspěchy můžeme také pozorovat na počtu zaměstnanců. Pokud má firma hodně zaměstnanců, mohlo by to znamenat, že se jí daří. V následující tabulce č. 1. se nachází seznam konkurenčních firem seřazených podle počtu zaměstnanců.

- Dle počtu zaměstnanců

Tab. 1. Počet zaměstnanců jednotlivých firem.

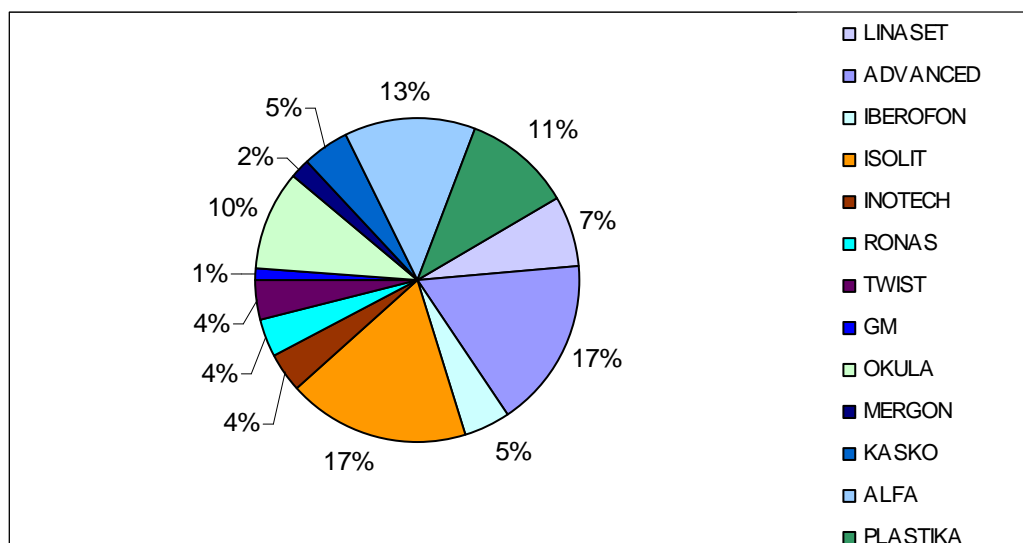
Počet zaměstnanců jednotlivých firem						
<b>ADVANCED</b>	<b>LINASET</b>	<b>ALFA</b>	<b>ISOLIT</b>	<b>OKULA</b>	<b>PLASTIKA</b>	<b>RONAS</b>
768	767	750	626	470	373	313
<b>TWIST</b>	<b>IBEROFON</b>	<b>INOTECH</b>	<b>KASKO</b>	<b>LISOVNA</b>	<b>GM</b>	<b>MERGON</b>
228	225	191	163	160	93	48

Zdroj vlastní (fin. údaje z <http://ipoint.financninoviny.cz>)

Nejvíce zaměstnanců má firma Advanced, 768 lidí. Podobný počet pracovníků mají však i firmy Linaset a Alfa. Lze tedy předpokládat, že půjde o největší firmy na trhu. Pro firmu Plastika a. s. je nejbližším konkurentem z hlediska zaměstnanců společnost Ronas a Okula.

## 10.2 Určení strategie konkurenčních firem

Podle tržního podílu můžeme identifikovat, zda firmy jsou tržními vůdci, vyzyvateli, následovateli či troškaři. Pro zjištění tržního podílu jsem vycházela z předpokladu, že na trhu jsou pouze výše uvedení konkurenti, pozn. Lisovnu Plastů s. r. o. a firma Plastics Machines s. r. o. nezařazuji z důvodu nedostatku informací. Sečetla jsem tedy tržby jednotlivých firem, což mi dalo 100% tržního podílu a následně jsem dopočítala procentuální podíly pro každou firmu. Tržní podíly jsou znázorněny v grafu č. 4.



Graf 4. Zobrazení tržních podílů firem

Zdroj vlastní

Největší tržní podíl mají firmy Advanced Plastik a Isolit-Bravo. Lze předpokládat, že tyto firmy budou vůdci na trhu zpracování plastů pro automobilový průmysl. Tržními vyzyvateli jsou Alfa Plastik a. s., Plastika a. s. a firma Okula a. s. Tyto firmy budou útočit na vedoucí firmy a snažit o zvětšení tržního podílu. Společnosti Linaset, Iberofon, Inotech, Ronas, Twist, GM, Mergon a Kasko jsou podle tržního podílu následovateli. Nebudou útočit na vedoucí firmy, jelikož by to pro ně bylo příliš kapitálově náročné.

Firma Plastika a. s. se bude v budoucnu snažit o zvětšení svého tržního podílu, měla by zlepšit svou strategii a pokusit se o inovace, aby se vyrovnala vůdčím firmám na trhu. Zároveň si však musí uhájit své postavení a bránit svou pozici vůči následovatelům.



## 11 SWOT ANALÝZA FIRMY PLASTIKA

<p><b>SILNÉ STRÁNKY:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zkušenosti</li> <li>• systém řízení jakosti</li> <li>• výrobní zázemí</li> <li>• flexibilita a připravenost</li> <li>• logistické centrum</li> <li>• komplexnost výroby</li> <li>• spolupráce se zahraničím</li> <li>• využívání forem z Číny</li> <li>• dobré jméno společnosti</li> </ul>	<p><b>SLABÉ SRÁNKY:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kapitál</li> <li>• technologie</li> <li>• informace o konkurenci</li> <li>• portfolio zákazníků, výrobků</li> <li>• ceny</li> <li>• kvalita</li> <li>• měna</li> <li>• nezapojení se do strategických aliancí</li> <li>• komunikace</li> <li>• procesy</li> </ul>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nová lakovna</li> <li>• vybudování clean roomu</li> <li>• globalizace</li> <li>• trh B2C – finální výrobky</li> <li>• inovace, moderní technologie</li> <li>• výroba nových produktů</li> <li>• získání nových zákazníků</li> <li>• vybudování CRM systému</li> <li>• investice nadnárodních korporací v ČR</li> <li>• optimalizace procesů</li> <li>• strategická aliance</li> </ul>	<p><b>OHROŽENÍ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stárnoucí strojní park</li> <li>• tlak ze strany zaměstnanců</li> <li>• krize se zahraničními partnery</li> <li>• nebezpečí konkurence z Rumunska a Asie</li> <li>• úspěšnější konkurenti v ČR</li> <li>• obor s nízkou rentabilitou a vysokými nároky</li> <li>• stávající segmentace</li> </ul>

Z výše uvedené SWOT analýzy vyplývá, že slabé stránky firmy Plastika převládají nad silnými. Přesto má firma spoustu příležitostí, jak svou, na první pohled, špatnou situaci zlepšit.

Aby SWOT analýza měla vypovídací schopnost o konkurenci, musela bych ji sestavit u všech konkurenčních firem. Konkurenti však dobrovolně nezveřejňují své slabé stránky či ohrožení, proto toto srovnání není možné.

### 11.1 Silné a slabé stránky firmy Plastika

Mezi silné stránky firmy Plastika považují její zkušenosti v odvětví. V oboru podniká již 52 let. Společnost má certifikovaný systém jakosti dle norem, což zaručuje jejím zákazníkům kvalitní výrobky. Díky dlouhodobému působení na trhu má již vybudováno zázemí pro svou výrobu i řídicí činnosti. To je výhoda oproti nově vznikající konkurenci. Svým zákazníkům firma Plastika a. s. pružně přizpůsobuje výrobu a snaží se být plně připravena na splnění jejich požadavků. Jedním znakem připravenosti je, že Plastika a. s. nabízí komplexnost výroby, ale i řadu doprovodných služeb, jako je např. logistické centrum, návrh forem, návrh výrobků ale i testování a měření. Pro své zákazníky se snaží snižovat ceny, což jí umožnila spolupráce s dodavateli forem z Číny. Ke spolupráci se zahraničními partnery přispělo nemalou měrou i dobré jméno společnosti.

Slabou stránkou firmy Plastika je v současné době její nízký kapitál z důvodu investic, které byly nutné k vybudování nové lakovny a clean roomu. Měla by proto hledat zákazníky pro tyto dvě nově vzniklé služby, aby se její investice co nejrychleji vrátily. V posledních několika letech dochází také k zastarávání technologií, což vede k obtížnějšímu naplňování norem kvality. Za svou další slabinu firma Plastika považuje vysoké ceny, i když jak uvidíme v závěru mé bakalářské práce, ceny nejsou nejhorší. Jasnou slabinou je i nevyvážené portfolio zákazníků. To znamená, že jeden zákazník tvoří více jak 50% obrátu a ostatní zákazníci jen zbývající nepatrná procenta. Nevýhodou je i nezapojení se do strategických aliancí, které by jí přineslo účast cizího kapitálu a zlepšení finanční situace. Na špatné úrovni je také komunikace, uvnitř firmy i se zákazníky, návaznost procesů při výrobě a špatná informovanost o konkurentech. Slabou stránkou je nyní i měna, protože posilování české koruny zdražuje výrobu.

## 11.2 Příležitosti a ohrožení firmy Plastika

Jednou z příležitostí pro firmu Plastika se stává vybudování lakovny a clean roomu. Tím rozšíří služby pro stávající zákazníky a umožní získat nové. Také by se firma Plastika měla zaměřit na optimalizaci procesů ve výrobě a tím zamezit ztrátám. Další zákazníky by mohla přilákat produkce nových výrobků či vstup firmy na trh B2C. Ke zlepšení komunikace by mělo dojít vybudováním systému CRM. Východisko z finančních obtíží by firma mohla hledat ve vstupu do strategických aliancí či získání investic z nadnárodních korporací.

Ohrožení firmy Plastika je hlavně v pronikání konkurentů z Rumunska a Asie na český trh a stále se zdokonalující konkurence v ČR. Dalším ohrožením je zastaralý strojový park, jež má za následek snižování kvality produktů a tím by mohl způsobit ztrátu některých zákazníků. V důsledku zdražování cen v ČR mohou zaměstnanci začít vyvíjet tlak na vedení a dožadovat se zvýšení mez. Hrozba může být i z důvodu segmentace výrobků. V řadě segmentů tvoří jeden zákazník víc jak polovinu obratu. Při jeho ztrátě by mohlo dojít k závažným finančním problémům. Obor, ve kterém Plastika působí, přináší malé zisky a velké investice, což by v budoucno také mohlo rovnováhu firmy narušit.

## 11.3 Vyplývající doporučení

V budoucnu by firma měla upravit své strategie podle teorie zmiňované v kapitole 4. Zaměřit se buď na snižování nákladů či diferenciaci a najít tak konkurenční výhodu. Pro zlepšení své finanční situace by se měla snažit o vstup do strategických aliancí, získání investorů či nalákat nové zákazníky na nové služby jakými je lakovna a clean room. Po vyřešení problémů s finančními zdroji by se měla snažit o inovaci technologií, obnovu strojového parku, zlepšení optimalizace procesů, ale i o lepší motivaci zaměstnanců. V neposlední řadě by měla shromažďovat informace o svých konkurentech, sledovat je a naučit se využívat jejich strategie ve svůj prospěch.

## 12 PRŮZKUM KONKURENTŮ

V této kapitole se věnuji průzkumu vybraných konkurenčních firem a aktivnímu sběru informací. Podstatou mé bakalářské práce byl monitoring konkurence formou benchmarkingu s cílem zjistit cenovou a nabídkovou úroveň ostatních firem. Klíčové pro firmu Plastika a. s. bylo sledování parametrů, které nejvíce ovlivňují cenu.

### 12.1 Analýza nabídek

Parametry, které nejvíce ovlivňují nabízenou cenu tohoto dílu jsou:

- Hmotnost dílu + vtok (68g)
- Cyklus – měly firmy samy navrhnout
- Otiskovost formy (2 otisková)
- Cena materiálu – námi poptávaná cena byla 30 Kč/Kg
- Balení - požadovali jsme cenu bez balení
- Doprava - dopravu bychom si zařídili sami
- Cena dílu bez dopravy i bez balení

Mým úkolem bylo vypracovat poptávku po výrobku Lampenträger (plastový díl, který je součástí automobilů). Poptávka a výkres produktu se nachází v příloze č. 1.

S poptávkou jsem oslovila všech 14 firem. Všechny konkurenční firmy, které jsem obeslala, odpověděly, ale ne všechny zaslaly nabídku. Jako první nabídku zaslala firma Isolit-Bravo. Ostatní firmy požadovaly řadu upřesňujících informací, které jsem musela dále zjišťovat u pracovníků Plastiky a. s. Často se stávalo, že před zasláním nabídky požadovaly telefonní kontakt. To svědčí o tom, že firmy jsou nedůvěřivé ke svým konkurentům a jen tak neposkytují informace. Převládá tedy strategie tygr. O firmě Isolit-Bravo můžu říct, že se jedná o laxního konkurenta. Firma má velký podíl na trhu, je si jista svými zákazníky, proto se strategií konkurentů nezabývá a svou cenovou nabídku zaslala bez jakýchkoliv otázek.

Firmy Linaset a. s., Advanced Plastics s. r. o., Twist, spol. s. r. o. odmítly spolupráci z kapacitních důvodů. Firma Iberofon CZ odepsala, že nebude nabízet námi požadovaný díl. Firmě Okula Nýrsko má poptávka nebyla odeslána z technických problémů z jejich strany.

V konečné fázi mám k porovnání 9 firem včetně Plasty a. s. Vezmeme-li v úvahu, že firma Plastika působí na trhu B2B a není konečným zákazníkem, ale jen subdodavatelem, tento počet není malý. Na vědomí také musím vzít oprávněnou nedůvěřivost ze strany konkurence, protože se nestává často, aby soupeřící firma usilovala o spolupráci. Tuto skutečnost jsem v poptávce zdůvodnila tím, že v současné době má firma Plastika omezenou výrobní kapacitu na lisech o tonážích 80-120 tun a tudíž k tomu, aby splnila požadavek svého zákazníka, potřebuje pomoci s výrobou plastového dílu Lampenträger. Nabídkové kalkulace jednotlivých firem jsou zobrazeny v tabulce č. 2.

Tab. 2. Srovnání nabídek konkurenčních firem

Firma	Kalkulovaný cyklus	Materiál v Kč/kg	Cena* EXW Kč/ks	Platební podmínky	Dodací podmínky	Platnost nabídky
Alfa Plastik	25s	30,0	3,755	30 dnů netto	DDP Tachov	12.5.2008
GM, spol.s.r.o.	35s	30,0	2,48	30 dnů netto	EXW Vyškov	31.3.2008
Inotech CZ a.s.	38s	30,0	4,80	3% skonto-do 10dnů netto při platbě do 30 dnů	od závodu	26.5.2008
Isolit-Bravo s.r.o	35s	31,5	3,11	30 dnů netto		21.3.2008
Kasko spol.s.r.o.	35s	30,0	2,48	30 dnů netto		25.3.2008
Lisovna Plastů s.r.o.	35s	30,0	2,83	30 dnů netto	DDU V.Meziříčí	30.4.2008
Plastika	35s	30,0	2,60	30 dnů netto		25.3.2008
Plastic Machines	35s	30,0	2,90	30 dnů netto		4.4.2008
Ronas s.r.o.	37s	30,0	2,93	30 dnů netto	DDP Kroměříž	31.3.2008

Vlastní zdroj

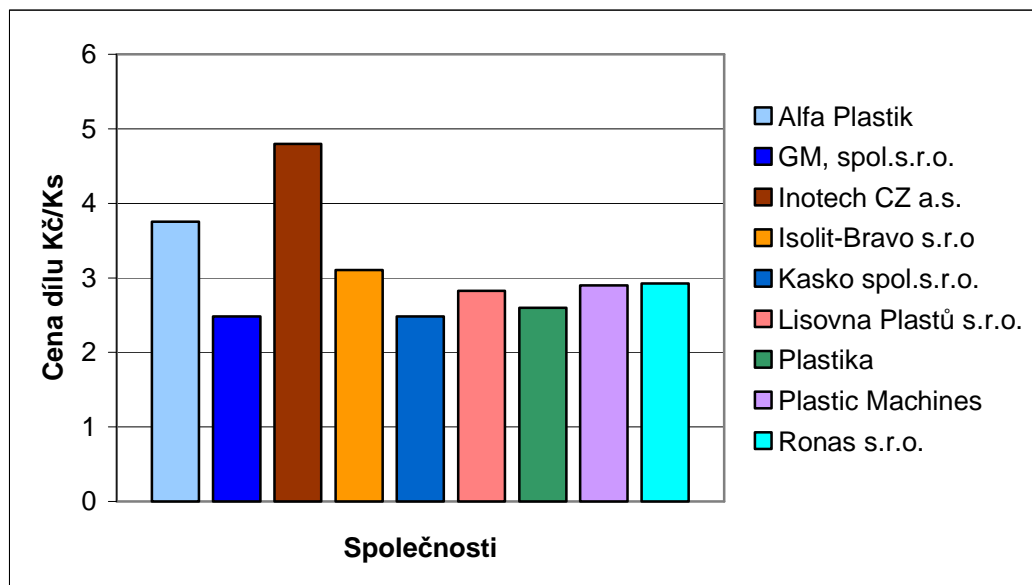
\*cena výrobku bez balení a dopravy

Oslovené firmy měly zaslat nabídku, ve které uvedly cenu dílu a cyklus výroby. Cyklus je rychlost otevírání a zavírání formy výrobku. To ovlivňuje, kolik produktů se stihne udělat k určitému časovému okamžiku a také cenu výrobku. Jak z tabulky č. 2. vidíme, nejnižší

cyklus má firma Alfa Plastik, a to jen 25s. Dále poměrně krátký cyklus je u firem GM, Isolit-Bravo, Kasko, Lisovna Plastů, Plastics Machines a Plastika.

Dalším určujícím faktorem byla cena materiálu. Tu jsem ve své poptávce stanovila po zkušenosti s firmami, které dříve odpověděly. Dotazovaly se na ni z důvodu její nutnosti při sestavení nabídky. Námí stanovená cena byla tedy 30 Kč/Kg. Většina firem se tím řídila. Firma Isolit-Bravo sestavila nabídku s cenou materiálu o 1,50 Kč vyšší.

Výsledkem kalkulací firem byla cena dílu bez dopravy a balení. Nabídku cen jednotlivých firem znázorňuje graf 5.



Graf 5. Ceny konkurenčních firem bez balení a dopravy

Vlastní zdroj

Nejvyšší cenu nabídla firma Inotech CZ a. s., a to 4,80 Kč/ks. Jejich vysoká cena je ovlivněna poměrně dlouhou délkou cyklu, která je 38s. Druhou nejdražší firmou je společnost Alfa Plastik s cenou 3,75 Kč/Ks. V tomto případě vyšší cena není způsobena délkou cyklu, ani cenou materiálu. Lze tedy jen předpokládat, že se jedná o vyšší kvalitu či větší náklady na výrobu. Třetí nejdražší firmou je společnost Isolit-Bravo. Cena dílu jimi vyrobeného je 3,11 Kč/ks. V tomto případě vyšší cena také není způsobena délkou cyklu, ale nejspíš použitím o něco dražšího materiálu. Firmy Lisovna Plastů, Plastics Machines a Ronas nabídly cenu podobnou kolem 2,9 Kč/ks. Firma Ronas ji má nepatrně vyšší z důvodu delšího cyklu.

Cena firem Plastika, Kasko a GM se pohybuje na úrovni 2,5 Kč/ks. Konkrétně společnosti Kasko a GM má cenu 2,48 Kč/ks a Plastika 2,60 Kč/ks.

Z grafu č. 5. tedy vyplývá, že firma Plastika nabízí poměrně velmi výhodnou cenu za kvalitní výrobky. Z konkurenčního hlediska je její nabídka velmi výhodná pro zákazníky.

Platební podmínky nabízené firmami byly téměř stejné, a to do 30 dnů od vystavení faktury. Firma Inotech dokonce nabídla skonto 3% při zaplacení do 10 dnů od vystavení faktury. Firma Plastika také poskytuje v některých případech skonto svým zákazníkům, ale jen tehdy, je-li spolupráce se zákazníkem podmíněna nabídkou skonta. Většinou se jedná skonto 2-7% dle doby životnosti produktu.

Dodací podmínky jsou v místě konkurenční firmy, jelikož jsem požadovala kalkulaci bez dopravy.

Platnost nabídky u konkurenčních firem je značně odlišná. Její přibližné grafické znázornění jsem zpracovala v graf č. 6.



Graf 6. Platnost nabídky konkurentů

Vlastní zdroj

Nejdelší platnost nabídky umožnila firma Inotech, a to téměř 3 měsíce. Druhou nejdelší platnost nabídky má firma Alfa Plastik a dále firma Lisovna Plastů. U ostatních firem je

platnost nabídky poměrně vyvážená, a to v přibližné délce 1 měsíc. Firmu Plastika jsem do grafu také zařadila a její případnou platnost nabídky zjistila. Její platnost bývá nejdéle měsíc od zaslání nabídky zákazníkovi.

## 12.2 Určení „dobrého konkurenta“

Dle teorie, kterou uvádí Michael E. Porter, se domnívám, že většina mnou vybraných konkurentů firmy Plastika, jsou „dobrymi“ konkurenty. Díky existenci konkurentů firma Plastika rozšířila své služby vybudováním lakovny a clean roomu, dále se snaží o snižování cen výrobků a zajišťování levnějších forem z Číny. Lze tedy souhlasit, že konkurenti přispívají ke zvýšení konkurenční výhody dané firmy, zlepšení současné struktury odvětví, mohou pomoci rozvoji trhu a omezují vstup do odvětví novým firmám.

Z mého průzkumu jsem mohla identifikovat u vybraných konkurentů firmy Plastika některé vlastnosti, které určují, zda jde o dobrého konkurent. Většina konkurentů uvádí poměrně nízké ceny, za které by vyrobily mnou požadovaný plastový díl. Lze tedy předpokládat, že jsou *životaschopní a důvěryhodní*, když si mohou dovolit poskytnout svým zákazníkům výhodnou nabídku. Nízkými cenami motivují firmu Plastika ke snižování svých cen. Dále z mého průzkumu jsem usoudila, že mají *zřetelné slabiny*. Někteří se totiž vůbec nesnažili o spolupráci, což dává firmě Plastika větší naději na získání zákazníků, o které jiné firmy nemají zájem. K určení dalších vlastností „dobrého konkurenta“ bych potřebovala více informací, které můj výzkum neobsahuje. Přesto i tyto dva zjištěné faktory mohou být pro firmu Plastika užitečné.

## 12.3 Určení obecné konkurenční strategie

Po konzultaci s vedoucí marketingového oddělení jsem se dozvěděla, že firma Plastika vůči konkurenci nepoužívá žádnou ze tří strategií, které uvádí M. E. Porter ve své knize Konkurenční strategie. Nesnaží se o nejnižší ceny či diferenciaci v rámci celého podnikání ani v rámci jednoho segmentu. Podle Portera jde tedy o tzv. firmu „na půli cesty“, u které lze očekávat menší ziskovost. Toto pravidlo firma Plastika potvrzuje.



I když výsledky vyplývající z mého průzkumu cenové a nabídkové úrovně konkurence ukazují, že firma Plastika a. s. nabízí druhou nejnižší cenu, nezvolila bych strategii prvenství v celkových nákladech dle M. Portera. Jedním z důvodů je v současné době ne zrovna příznivá finanční situace a dalším důvodem je, že by musela předejít přinejmenším dvě firmy, které by se svého postavení zajisté nechtěly vzdát. Kdyby se firma Plastika pokusila snižovat náklady a tím pádem i ceny produktů, mohla by se dostat do vážné finanční krize. Strategie vůdcovství v nejnižších nákladech by byla z dlouhodobého hlediska možná, jakmile firma posílí svůj finanční stav a solventnost.

Dle mého názoru by bylo v současné době lepším řešením přijmout strategii diferenciaci, a to buď jen v automobilovém segmentu nebo v rámci celého odvětví. Diferenciace se může týkat např. výrobku, jeho konstrukce, designu, jakosti či služeb, které ho provázejí. Může jít také o odlišení ve způsobu výroby, technického vybavení, ekologické ohleduplnosti výrobku a výroby, logistice, propagace a dalších.

## ZÁVĚR

Vypracování analýzy konkurence se může stát pro firmu významným nástrojem pro stále se zostřující boj s konkurencí. Včasná identifikace konkurentů a jejich způsobu podnikání dává firmě výhodu vytvořit účinnou strategii proti ní a zlepšit tak postavení na trhu. Plně souhlasím s F. Bartesem, autorem knihy „Konkurenční strategie firmy“, že nejlepší strategií je rozumný status quo, tzn. vzájemný respekt konkurentů a jejich vědomí o tom, že nemohou bez následného trestu zaútočit na svého úhlavního nepřítele na trhu.

Cílem mé bakalářské práce bylo vypracovat analýzu konkurenčního prostředí firmy Plastika se zaměřením na monitoring benchmarkingu. V první fázi jsem se pokusila o analýzu konkurenčního prostředí dle uznávaných teorií R. Kotlera a M. E. Portera. Z těch jsem zjistila, že pro firmu Plastika jsou hlavními konkurenty firmy, které vyrábějí stejné produkty, ale liší se např. cenou, kvalitou apod. Postupováním podle teoretické části jsem určila, jaké jsou bariéry vstupu, mobility a výstupu pro nové konkurent, zda firma Plastika usiluje o vertikální integraci a globalizaci.

Další kapitolu jsem věnovala rozboru pěti konkurenčních sil, které působí na Plastiku. Hrozba konkurentů v odvětví je značně velká, jelikož zákazník je ten, kdo si stanovuje vlastnosti výrobku. Rozhodnutí o výrobci závisí tedy jen na ceně a kvalitě. Riziko ze strany dodavatelů je také velké, jelikož někteří zákazníci si určují dodavatele sami. Tím se firma Plastika nachází ve slepé uličce a musí přistoupit na podmínky daného dodavatele. Hrozba nových konkurentů není velká. Důvodem je, že se jedná o odvětví s malou rentabilitou a velkým rizikem. Bariéry vstupu jsou značně vysoké. Hrozba substitutů téměř neexistuje. Jednotlivé plastové díly v automobilech či klávesnice pro PC jsou v současné době těžko nahraditelné za substituty. Riziko ze strany kupujících je značné a to z důvodu špatného portfolia zákazníků. Jeden zákazník tvoří např. 50% obratu, tím pádem je velmi nebezpečné o takového zákazníka přijít.

Jednotlivým porovnáním konkurentů jsem zjistila, že konkurenční firmy s poměrně vysokými tržbami nemusí mít vysoký i hospodářský výsledek. To ukazuje na odlišné strategie firem nebo to může být známka finančních problémů. I když Plastika v současné době trpí nedostatkem kapitálu, její hospodářský výsledek v porovnání s konkurenty je stále uspokojivý.

Díky sestavení SWOT analýzy se mi jeví velkou slabinou nedostatek finančních zdrojů. Firma by se měla snažit získat nové investory, usilovat o vstup do strategických aliancí či přilákat zákazníky na nově vzniklé služby lakovny a clean roomu. Jakmile vyřeší finanční situaci, měla by se zaměřit na obnovu technologií a strojového parku, aby udržela krok s konkurencí. Část prostředků by také měla vydat na motivaci a kvalifikaci pracovníků. V neposlední řadě by měla investovat do kvalitního výzkumu konkurence, který jí určitě pomůže k nalezení konkurenční výhody a k sestavení vhodné strategie.

Vlastní průzkum konkurentů, kterým jsem se zabývala, se týkal monitoringu benchmarkingu, který firma provádí pravidelně. Z něho jsem zjistila cenové nabídky jednotlivých firem a odvodila řadu zajímavých informací. Nejnižší cenu nabízí firmy Kasko a GM, 2,48 Kč/ks. Plastika nabízí také poměrně nízkou cenu a to 2,60 Kč/ks.

Z tohoto posledního průzkumu konkurence se snadno nabízí jako východisko pro firmu Plastika přijmout strategii vůdcovství v nejnižších nákladech. Použití této strategie však podle mého názoru není vhodným řešením. Domnívám se tak díky informacím, které jsem získala ve zbývající části mé analýzy konkurenčního prostředí. V současné době totiž není finanční situace firmy Plastika příliš dobrá a další úspory nákladů a tím i snižování cen, by vedlo k nižším ziskům. Z tohoto důvodu bych firmě Plastika doporučila, aby se snažila o strategii diferenciaci podle uznávaného ekonoma M. Portera. Plastika a. s. se v předešlé době neřídila ani jednou z výše zmíněných strategií, což je dle mého mínění nebezpečné. Firma, která uvízne někde mimo, tedy „uprostřed cesty“, má nevýhodné postavení na trhu, ale i nižší ziskovost.

## RESUMÉ

When any company wants to be successful in business it is important to know its competitors. It can help to set up effective business strategy and find competitive advantage.

That is one reason why I chose Analysis of the competition background as the theme of my bachelor's thesis.

I made this analysis for the company Plastika Inc., company doing its business in a branch of plastic processing industry. Plastika Inc. has a long tradition in this industry and its main competitors are on the market for a long time as well.

I made up a list of the most important competitors for Plastika Inc. There are competitive companies Advanced Plastics Ltd., Alfa Plastik Ltd., GM,Ltd., Iberofon CZ Inc., Inotech CZ Ltd., Isolit-bravo Ltd.,Kasko Ltd., Linaset Inc., Mergo CZ Inc., Okula Inc., Plastics Machines Ltd., Ronas Ltd., Twist Ltd.

The purpose of this thesis is to determine competitive background of the company Plastika according to the theory, compare firms and their earnings, profits, number of employees and market share.

The main goal is to find out price and offer stage of the competitive companies. I sent them our demand for a specific product and then processed their offers. I discovered that the highest price has company Inotech Ltd., 4,80 CZK and the lowest one companies GM Ltd. and Kasko Ltd., 2,48 CZK. The price of the firm Plastika Inc. is 2,60 CZK.

These analyses lead to recommendation. From the results of SWOT analysis I find out that company Plastika has some financial problems now due to large investment. First I suggest improving financial position for example by finding investors, entering strategy alliances or looking for new customers. From the research of price and offer level I find that company Plastika has the second best price offer. I recommend using strategy of the lowest expenses according to M. Porter and try to offer their customers the most profitable price.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7
- [2] ČIHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Radix, 2001. ISBN 80-86031-31-4
- [3] HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. Kap. 7, Konkurence a regulace, s.164, 165 a 184. ISBN 80-7179-681-6.
- [4] JIRÁSEK, Jaroslav. *Konkurenčnost-Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-11-8.
- [5] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 1998. ISBN 80-7169-600-5
- [6] PLASTIKA a. s. *Výroční zpráva za rok 2005 firmy PLASTIKA*. (Interní materiál firmy. Bez místa a data vydání)
- [7] PLASTIKA a. s. *Profil firmy Plastika 2007*. (Interní materiál firmy. Bez místa a data vydání)
- [8] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. ISBN 80-85605-11-2
- [9] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, a.s. ISBN 80-85605-12-2
- [10] SOUKALOVÁ, Radomila. *Projektový marketing*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Studijní opora pro studenty.
- [11] SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0
- [12] <<http://www.plastika.cz> >
- [13] < <http://www.linaset.cz> >
- [14] <<http://www.advplast.cz>>
- [15] <<http://www.iberofon.cz>>
- [16] <<http://www.isolit-bravo.cz>>

- 
- [17] <<http://www.lisovnavm.cz>>
  - [18] <<http://www.inotech.cz>>
  - [19] <<http://www.ronas.com>>
  - [20] < <http://www.twistcz.com>>
  - [21] <<http://www.gm.hyperlink.cz>>
  - [22] < <http://www.okula.cz>>
  - [23] < <http://www.mergon.com>>
  - [24] <<http://www.kasko.cz>>
  - [25] <<http://www.alfaplastik.cz>>
  - [26] <<http://ipoint.financninoviny.cz>>
  - [27] <<http://www.plasticmachines.cz>>
  - [28] <<http://businessInfo.cz>>

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Obchodní výsledky firmy Plastika.....	31
Graf 2. Tržby konkurentů za rok 2006 v mil.Kč.....	45
Graf 3. Hospodářský výsledek firem za rok 2006 v tis Kč. ....	46
Graf 4. Zobrazení tržních podílů firem.....	47
Graf 5. Ceny konkurenčních firem bez balení a dopravy .....	54
Graf 6. Platnost nabídky konkurentů .....	55

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Porterův model konkurenčních sil.....	16
Obr. 2. Rozmístění konkurentů firmy Plastika. ....	41



**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Počet zaměstnanců jednotlivých firem. ....	47
Tab. 2. Srovnání nabídek konkurenčních firem.....	53

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Poptávka zasílaná konkurenčním firmám

P II Výkres poptávaného dílu

# **PŘÍLOHA P 1: POPTÁVKA ZASÍLANÁ KONKURENČNÍM FIRMÁM**

## **Poptávka po výrobku Lampenträger, 560 tis.ks/rok**

Vážení obchodní partneři,

naše firma se zabývá výrobou plastových dílů a komplexních plastových komponentů. V současné době však máme omezenou kapacitu na našich lisech o tonážích 80-120 tun.

Poptáváme výrobek Lampenträger – BMW R56, na něhož formu zajistíme od KT č.15/2008.

Dle přiložené technické dokumentace výrobku prosím zpracujte cenovou nabídku (bez dopravy) včetně dodacích a platebních podmínek.

- materiál (PP GF30 schwarz , Tecnoprene)
- cena materiálu 30Kč
- rozměr formy 375 x 425 x 350 mm
- velikost lisu cca 80t
- násobnost 2-otisková
- typ vtoku horký + studený rozvod
- vtok 6g
- výlisk 15g
- hrubá hmotnost výrobku 21g
- balení - volně loženo do KLT + sáčky/dodáme
- požadavky na kvalitu SPC - 2-krát za směnu/4hod.  
hmotnost - 2-krát za směnu/4hod

### **Cyklus a cenu dílu prosím navrhňte**

Obaly sami dodáme.

Věříme, že se nám co nejdříve ozvete a těšíme se na případnou budoucí spolupráci s Vámi.

V příloze se nachází výkres výrobku.

S pozdravem,

Lenka Strašáková

Obchodní oddělení.

