

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Analýza konkurenceschopnosti malého podniku

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autorka:

Iveta Kučerová

2011

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 25. dubna 2011

.....
Iveta Kučerová

Poděkování:

Velmi děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odbornou pomoc a rady při zpracování diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	1
2	Literární přehled	3
2.1	Definice malých a středních podniků.....	3
2.2	Konkurenční síly působící na MSP – Popis Porterova modelu	7
2.3	Charakteristika pojmu konkurenceschopnost	11
2.4	Konkurenční výhoda, její měření a hodnocení	13
2.5	Konkurenční strategie	15
2.6	Specifické přednosti a vnímané hodnoty	17
2.7	Význam inovací pro konkurenceschopnost podniku	18
3	Metodika	20
3.1	Cíl.....	20
3.2	Metodický postup.....	20
3.2.1	Struktura práce	20
3.2.2	Použité metody	21
3.2.3	Zdroje informací	21
4	Charakteristika firmy	23
4.1	Historie firmy	25
4.2	Organizační struktura firmy	26
4.3	Lokalizace a vybavení firmy	27
4.4	Cíle firmy	28
4.5	Charakteristika hlavních výrobků	29
4.6	Dodavatelé firmy.....	32
5	Analýza konkurence	34
5.1	Analýza firmy TRIGA - MF	35
5.2	Analýza firmy Otavské strojírny	37
5.3	Analýza firmy KAME – VM	39
5.4	Analýza firmy NEKR SERVIS	41
5.5	Analýza firmy Renomag	43

5.6	Celkové hodnocení konkurenčních firem a návrh na zlepšení konkurenceschopnosti vybrané firmy	45
6	Závěr	47
7	Summary	49
8	Přehled použité literatury	50
	Seznam obrázků, tabulek a příloh.....	52

1 Úvod

Malé a střední podniky tvoří významnou složku ekonomiky. Obrazně jsou přirovnávány k „páteři“ celé ekonomiky. Zaměstnávají mnoho lidí, čímž snižují nezaměstnanost. Často se také orientují na odvětví, která nejsou pro velké firmy příliš atraktivní. Pokud se ale podnik nachází v odvětví, ve kterém má mnoho konkurentů, a to jak malých, tak i velkých, musí udělat maximum pro to, aby v tomto konkurenčním boji obstál.

Je důležité, aby podnik našel svou konkurenční výhodu a strategicky ji využil v boji s konkurencí. V tržním prostředí se musí nějakým způsobem odlišit od ostatních podniků. Pokud přijde s nějakým nápadem jako druhý, těžko bude konkurovat firmě, která s touto myšlenkou a produktem pronikla na trh a zapsala se do podvědomí zákazníků jako první. Firma, která má dlouholetou tradici a know - how, má konkurenční výhodu oproti firmě, která nově vstoupila na trh. Musí si ale dávat pozor na to, aby si udržela své stávající zákazníky a stále byla svou nabídkou atraktivní a lákala zákazníky nové.

Obecně platné pravidlo tvrdí, že je těžší si zákazníka udržet než ho získat. Proto by firma měla mít se svými stálými zákazníky určitý kontakt. Připomínat se jim například pomocí akčních cen, slev nebo poskytováním servisu ke svým výrobkům. Malý podnik se musí zaměřovat na své zákazníky, přizpůsobit se jim a snažit se splnit všechny jejich požadavky.

Pokud firma má významné odběratele i v zahraničí, měli by její jednatelé vědět, co patří v dané zemi k ustáleným obchodním zvyklostem. Alespoň jednou do roka by jednatel a zástupci firmy měli jet za svým klientem na obchodní návštěvu. Upozornit ho na novinky v nabídce firmy, inovace a nové příslušenství ke zboží, které od nás odebírá. Zeptat se klienta na to, jak je spokojený s produkty firmy, co by si přál změnit a co naopak považuje za výhody našeho produktu oproti konkurenčním. Osobní jednání je jednou z největších výhod malých a středních podniků oproti velkým firmám. V dnešní moderní době je ale častokrát podceňováno a nahrazováno emailovou

a telefonickou komunikací, která má své nesporné výhody, ale osobnímu kontaktu se těžko vyrovná.

Svou roli v konkurenceschopnosti podniku mají i dodavatelé. Podnik by měl hledat především spolehlivé a rychlé dodavatele. Hlavním faktorem je tu ale také cena, za které své zboží nabízejí. Najít co možná nejlevnějšího dodavatele, který je zároveň spolehlivý, rychlý a nabízí kvalitní zboží, je obtížné. Cena dodaného materiálu velmi ovlivňuje konečnou cenu produktu, proto by podnik měl neustále kontrolovat ceny svých dodavatelů a ceny nabízené jinými.

Malé a střední podniky by měly co možná nejvíce využívat svých výhod, specializovat se a odlišit se od ostatních podniků.

2 Literární přehled

2.1 Definice malých a středních podniků

Pro českou hospodářskou sféru se při vstupu do EU stává rozhodujícím používání pojmu a definice MSP tak, jak je EU stanovila. V tomto smyslu se podnikem rozumí organizační jednotka, která uskutečňuje ekonomickou činnost (Vodáček, Vodáčková, 2004).

Kategorie MSP

Kategorii středních podniků tvoří organizační jednotky, jejichž počty pracovníků jsou v rozmezí mezi 50 až 250 zaměstnaných osob. Současně jejich roční obrat nepřekračuje 50 milionů EUR, nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 43 milionů EUR.

Kategorii malých podniků tvoří organizační jednotky, které mají méně než 50 zaměstnaných osob. Současně jejich roční obrat, nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 10 milionů EUR.

V rámci malých podniků lze vyčleňovat i kategorii tzv. mikropodniků. Jde o organizační jednotky, které mají méně než 10 zaměstnaných osob. Současně jejich roční obrat, nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 2 miliony EUR (Vodáček, Vodáčková, 2004).

Třídění dle Českého statistického úřadu, které dělí podniky do tří skupin podle počtu zaměstnanců:

- malé – do 20 zaměstnanců
- střední – do 100 zaměstnanců
- velké – 100 a více zaměstnanců (Bednářová, Parmová, 2010)

Význam MSP v ČR

Malé a střední podniky vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil, uvolněných z velkých podniků a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému (Bednářová, Parmová, 2010).

Vodáček, Vodáčková (2004) uvádějí, že v České republice jsou MSP širokou základnou podnikání. Podle dříve uvedených kritérií EU pro velikost podniků se 99,8 % českých podniků považuje za MSP.

Základní otázkou pro posuzování možné prosperity v českých MSP je, do jaké míry mohou udržet svoji pozici a úspěšnost ve srovnání s velkými podniky v ČR a zejména v EU.

V dnešním moderním managementu je názorová pozice na konkurenční pozici MSP ve srovnání s velkými podniky poměrně vyvážená a zbavená extrémních názorů ve prospěch jedné či druhé skupiny. Statistické údaje prokazují, že po dlouhá desetiletí – a to nejen do dnešní doby, ale i v předpokládané perspektivě – existují souběžně jak velké podniky, tak i MSP. Také jejich úspěšnost či neúspěšnost nemůže být statisticky prokazatelně spojována s velikostí organizace.

V managementu vyspělých západních tržních ekonomik převažuje názor, že klíčovým předpokladem prosperity organizací libovolné velikosti je manažerské umění ji vést. Jde o výrazné zdůraznění osobní úlohy vedoucích pracovníků ve srovnání s „neosobními“ vlastnostmi organizací (Vodáček, Vodáčková, 2004).

Za další přínosy MSP lze považovat:

- zmírňování negativních důsledků strukturálních změn
- subdodavatelé velkých podniků
- vytváření podmínek pro vývoj a zavádění nových technologií
- flexibilita a rychlejší adaptace na požadavky a výkyvy trhu

- vyplňování okrajových oblastí trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé
- vysoká motivace k výkonu u vlastníků firem

Možnosti využití potenciálu malých a středních podniků v ekonomice je do značné míry závislé na prostředí, kterým jsou obklopeny. Na malé a střední podniky negativně působí především:

- malá ekonomická síla v porovnání s velkými podniky
- obtížný přístup ke kapitálu omezující možnost financování rozvojových aktivit
- omezení v odbytu hotových výrobků na domácím trhu a zvýšené náklady při jeho vývozu
- slabá pozice v soutěži o veřejné zakázky (Bednářová, Parmová, 2010)

Význam MSP v EU

Velký počet, výše celkového obrátu a podíl na zajištění zaměstnanosti činí z MSP závažný faktor pro sociální a ekonomické podmínky evropských zemí. Platí totiž, že valná většina členů EU čelí problémům hrozcí či reálné vysoké nezaměstnanosti. Souběžně je nutné vyrovnávat se s potížemi při pružném vytváření nových pracovních míst a příležitostí, jak nezaměstnanost snižovat. Relativně nízký objem vázaných prostředků činí z MSP významný faktor, který zajišťuje pružnost ekonomického systému a vhodnou komplementaritu s velkými podnikatelskými organizačními jednotkami, zejména pak formou subdodavatelských vztahů.

Pro MSP má klíčový význam tzv. Evropská charta pro malé podniky. Charta deklaruje, že MSP jsou pro EU páteří evropské ekonomiky a hlavním základem její konkurenční schopnosti vůči ostatnímu světu, zejména pak mohutné ekonomice USA. Uvádí též, že EU považuje MSP za klíč k řešení citlivého sociálního problému zaměstnanosti, dále pak základnu pro účinnou inovační politiku nižších řádů, rozvoj

podnikavosti a vytváření evropské ekonomiky založené na znalostech (Vodáček, Vodáčková, 2004).

Odhad pozice českých MSP v EU

Rozšíření EU má řadu dopadů pro stávající země i pro nové členské státy. Je zřejmé, že v případě ekonomických dopadů půjde jak o pozitivní, tak o negativní změny, které se neprojevují okamžitě, neboť ekonomický systém se vyznačuje značnou setrvačností (Veber, Srpová, 2008).

V případě malých a středních podniků sice na jedné straně rozšíření EU znamená zvětšení tržního prostoru, ale mnohem závažnější skutečností je, že roste riziko nástupu konkurence nejen ve výrobní sféře, ale i v oblasti služeb (Veber, Srpová, 2008).

Startovní podmínky českých MSP při jejich postupné integraci do ekonomiky zemí EU nejsou dnes zdaleka stejné. Ve většině případů platí, že nepatří k „favoritům“, a to ani konkurenční pozicí, ani svou podnikatelskou aktivitou.

S cílem vytvořit alespoň orientační charakteristiku konkurenční pozice českých MSP v rámci EU je zvoleno uspořádání MSP do skupin. Přitom pořadí charakteristik MSP podle skupin již uvažuje jejich konkurenční pozici, počínaje nejlepší -skupina A a konče skupinou s dosud nepříznivou situací – skupina D (Vodáček, Vodáčková, 2004).

Střední podniky a exportní malé firmy, které pracují v růstových oborech a mají krátkodobější zkušenosti z mezinárodní spolupráce:

V převážné většině jde o MSP, které vznikly v 90. letech. Získaly již první bezprostřední zkušenosti ze spolupráce i konkurence s podniky EU. Integrací do EU obvykle považují za přirozené pokračování procesu svého rozvoje a mají zájem o rychlé uplatnění se v rámci EU. Většinou se na další spolupráci soustavně připravují a usilují o to, získat pozici stabilních subdodavatelů velkých a větších zahraničních středních podniků. Oprávněně očekávají silnou konkurenci ze strany zdrojově lépe vybavených

a zpravidla silnějších zahraničních podniků EU s globálnějším působením (Vodáček, Vodáčková, 2004).

Ke konkurenčním přednostem firem této skupiny patří jejich působení v rozvojových oborech, a tím i dobrý vztah k inovační politice. Časté je také dobré kvalifikační zázemí odborně i jazykově připravených pracovníků, většinou pak mladší generace. Pozici značky a kontakty v mezinárodním prostředí si však teprve vytvářejí. Pro tuto skupinu je podstatné přejít na proaktivní rozvíjení partnerské spolupráce se silnějšími a též rovnocennými partnery v rámci EU. Opět platí nezbytnost vyhýbat se pokud možno konkurenčním střetům se silnějšími partnery (Vodáček, Vodáčková, 2004).

2.2 Konkurenční síly působící na MSP – Popis Porterova modelu

Konkurenční síly jsou silně závislé na konkrétním charakteru jednotlivých podnikatelských oblastí. Pro jejich rozbor a uplatnění v praxi MSP je vhodné si uvědomit, co vlastně jednotlivé konkurenční síly představují a jak se lze s nimi vyrovnat. Tyto poznatky jsou pak východiskem pro tvorbu konkurenční strategie MSP a taktiky její realizace (Vodáček, Vodáčková, 2004).

1. První konkurenční sílu představuje konkurence v rámci uvažované podnikatelské oblasti.

Jde o soutěžení mezi výrobci stejných nebo funkčně podobných výrobků a služeb. Za podstatné se obvykle považují tyto faktory:

- Rozsah a atraktivnost příležitostí. Čím méně příležitostí je, tím je sice ostřejší vzájemná konkurence firem, které již v oblasti působí, ale vstup pro nové konkurenty obvykle ztrácí na atraktivnosti.

- Počet a ekonomické charakteristiky jednotlivých konkurentů. Jde především o kapitálovou sílu a další faktory mocenské pozice firmy, rozsah podnikání, tradici výrobce, resp. jeho značky, možnosti marketingu. Platí, že čím více silných soupeřů – tím je méně reálná naděje na úspěch v konkurenčních střetech (Vodáček, Vodáčková, 2004).

- Ukazatele hodnotové metriky jimi dodávaných výrobků a služeb.

Platí zde, že kdo je lepší v parametrech za stejné náklady, ten má větší naději na podnikatelské uplatnění.

- Náklady spojené s nezbytným rozvojem výrobků a služeb.
- Skladba nákladů na uvažované výrobky a služby.
- Náklady spojené se změnami či nezbytnou modernizací dosavadní výroby a oběhu.
- Využití dosavadních kapacit výroby.
- Vybavenost výrobků a výrobně-hospodářská náročnost s tím spojená.

2. Konkurence dodavatelů

- Parametr hodnotové metriky dodávaných výrobků, surovin, materiálů a služeb, které dodavatel pro MSP zajišťuje. Konkurenční síla může být silná zejména v případech, když jde o dodávky pro MSP.
- Konkurenční podmínky v dané podnikatelské oblasti.

Význam zde mají zejména počty dalších potencionálních dodavatelů. Dodavatel může na MSP konkurenčně působit v případech, kdy má možnost nahradit ho jiným zákazníkem.

- Podmínky prostředí pro konkurenční i nekonkurenční vztahy.
- Závislost dodavatele na odběru jeho výrobků odběratelem.

- Výhodnost či nevýhodnost logistických podmínek pro dodávky k odběrateli.
- Schopnost dodavatele rychle a spolehlivě reagovat na měnící se podmínky odběratele (Vodáček, Vodáčková, 2004).

3. Konkurence kupujících

- Parametry hodnotové metriky, které kupující vůči prodávajícímu MSP kladou na dodávané výrobky a služby. Kupující se snaží získat požadované výrobky a služby s potřebnými parametry od MSP za výhodné ceny. Zpravidla se k tomu využívá porovnání s parametry dalších potenciálních dodavatelů.
- Konkurenční podmínky v dané podnikatelské oblasti. Zde obvykle platí, že čím více možností kupující má, tím silnější je jeho konkurenční tlak na MSP, aby ustoupil jeho požadavkům.
- Reálná možnost přechodu kupujícího k jiným dodavatelům.
- Podmínky prostředí pro konkurenční i nekonkurenční vztahy.
- Závislost MSP na odběru dodávek kupujícím.
- Schopnost MSP rychle a spolehlivě jednat na měnící se podmínky kupujícího.

4. Potencionální noví konkurenti, kteří hrozí vstupem na trh

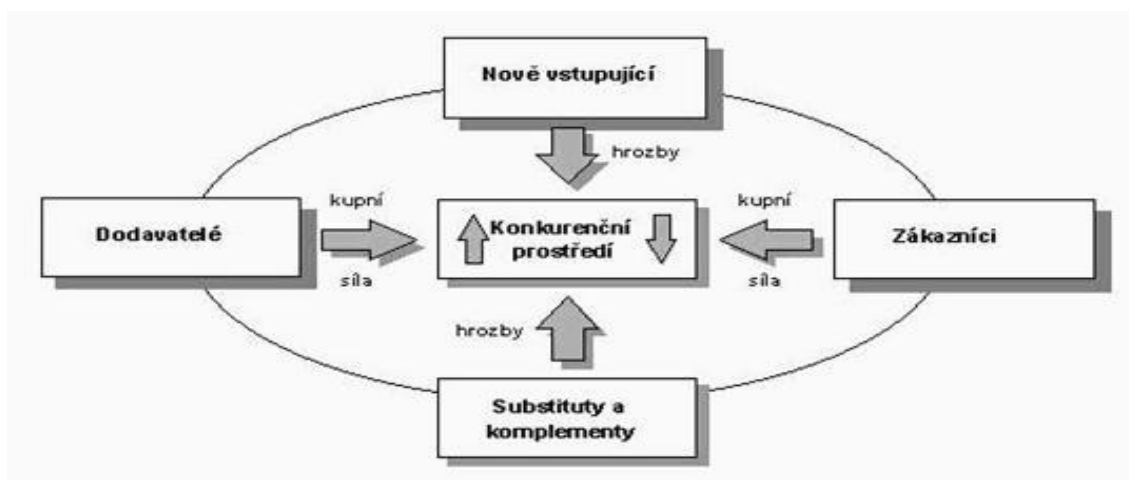
- Rozhodující je inovační úroveň výrobků a služeb, se kterými noví konkurenti hodlají vstoupit na trh, a její možný dopad na hodnotovou metriku odběratelů. Pokud nově vstupující konkurent přichází s výrobky a službami, které znamenají pro odběratele zlepšení hodnotové metriky, pak je nutné mít se na pozoru.
- Je podstatné, do jaké míry má konkurent zajištěn přechod do nové oblasti podnikání, jak zvládne ekonomii z rozsahu nové výroby, zda může použít svoji existující obchodní síť i pro prodej nových výrobků a služeb atd.

- Kvalita managementu.
- Jak a do jaké míry má konkurent pro svoji novou výrobu zajištěnu infrastrukturu dodavatelských vztahů (Vodáček, Vodáčková, 2004).
- Musíme též vzít v úvahu, zda noví zahraniční výrobci vstupující na český trh mají či nemají zajištěnou podporu orgánů státní a veřejné správy, zda nejsou kryty dosud neznámými aliancemi apod.

5. Vznik nových konkurentů, kteří dokážou nahradit dosavadní prodávané výrobky a služby svých protivníků na trhu novými substituty

- Rozdíl v inovační úrovni a parametrech hodnotové metriky. Je nutné počítat s tím, že nové substituty za určitou dobu několika málo let vytěsní dosavadní zastaralé výrobky.
- Pro výrobce, kteří využívají substituce dosavadních výrobků a služeb kvalitativně novými produkty, často není snadné vstoupit na nový trh bez pracného vytvoření nových distribučních sítí, vytvoření pozice značky, rozsáhlého a nákladného marketingu apod.
- Je nutné se zamyslet, zda proklamovaný substitut není jen sondou, která sleduje jiné cíle (Vodáček, Vodáčková, 2004).

Obr. 1 – Porterův model pěti sil



Zdroj: <http://www.strateg.cz>

2.3 Charakteristika pojmu konkurenceschopnost

Mnoho institucí a autorů, například Světové ekonomické fórum, Markusen, Porter používají termín „konkurenceschopnost“ pro vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky, případně firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže, a to jak domácí, tak i mezinárodní, přičemž je nutno rozlišovat konkurenceschopnost na makroekonomické a na mikroekonomické úrovni a dále konkurenceschopnost firmy v rámci daného trhu (Marinič, 2008).

Podniky jsou konkurenceschopné, když dosahují trvalého růstu v pracovních silách a celkového faktoru produktivity, který jim umožní mít nižší náklady na jednotku výstupu a lepší nenákladové charakteristiky než ostatní firmy (Skokan, 2004).

Konkurenty jsou firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná. Firma se musí mít na pozoru před latentními konkurenty, kteří mohou přijít s jiným, nebo zcela novým způsobem uspokojování stejných potřeb (Fotr, 1999).

Konkurenceschopnost na firemní úrovni lze chápat i jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt za podmínky zachování rentability. Konkurenceschopná firma musí být schopná v případě potřeby snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti. Toto tvrzení lze opřít o produkční teorii, podle níž snaha firmy maximalizovat zisk vyvolává tlak na její produkční schopnost, kterou je podmíněn objem prodeje a tedy konkurenceschopnost. Firmy zvyšují svoji produkci a prodej natolik, nakolik existuje v rámci trhu příležitost realizovat zisk. Právě zisk akceleruje konkurenceschopné firmy (dosahující vyšší míry rentability) prosadit se na trhu a právě ztráta způsobuje ztrátu konkurenceschopnosti a tržní pozice, protože jak ze zmíněné produkční teorie vyplývá, generovat zisk a expandovat na trhu mohou pouze ty firmy, které jsou schopné produkovat svoje výrobky s nižší úrovní nákladů, než je tržní cena produktu, a zároveň s nižšími náklady, než je toho schopná konkurence. Úroveň nákladů se proto stává jedním z rozhodujících determinantů konkurenční schopnosti firmy (Marinič, 2008).

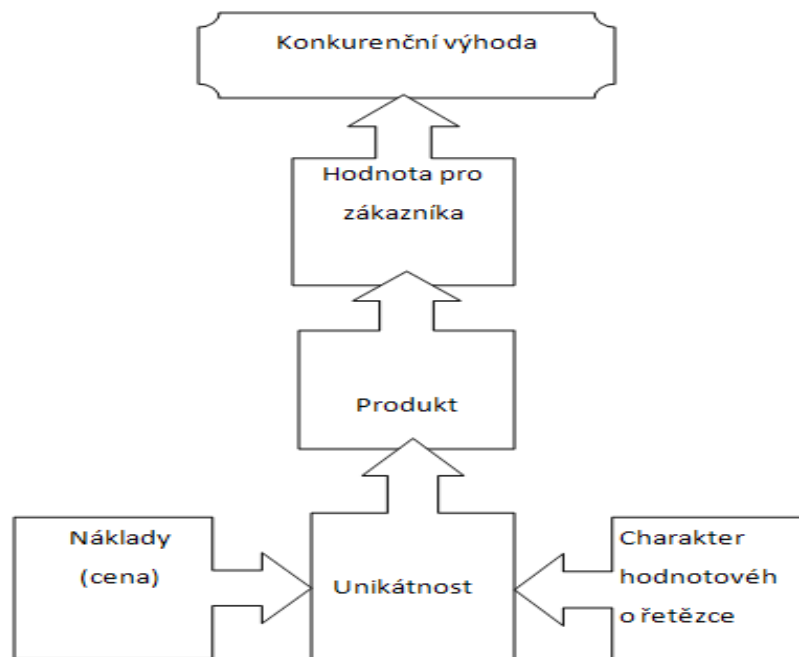
Determinanty konkurenční výhody

Základními zdroji konkurenční výhody firmy, jak je vnímá znalostní management, jsou jednak originální dovednosti a kompetence vlastní pouze konkrétní firmě, ale i reprodukovatelné dovednosti a kompetence, vlastní více firmám:

- Originální dovednosti a kompetence mohou mít jak hmotný charakter (tangible assets – zařízení a technologie založené na intelektuálních majetkových právech, exkluzivních licencích a ochranných známkách, patentech), tak nehmotný charakter (intangible assets – know-how, organizační systém, procesy, strategické partnerství atd.)
- Reprodukovatelné kapacity jsou například stroje a technické zařízení, finanční zajištění, marketingová politika, obecně známé poznatky a vědomosti, neexkluzivní licence (Marinič, 2008).

Obr. 2 Kauzální vztahy jednotlivých elementů konkurenční výhod

I



Zdroj: MARINIČ, P. Plánování a tvorba hodnoty firmy (2008)

Jak je patrné z obrázku 2, pilířem konkurenční výhody na podnikové úrovni je produkt představující hodnotu, a to jak pro zákazníka, tak pro výrobce. Hodnotu pro zákazníka ovlivňuje především jedinečnost výrobku a „vnitřní“ kvalita výrobku vnímaná zákazníkem (schopnost uspokojit potřebu, jeho očekávání). Z pohledu výrobce je výsledná hodnota determinována celkovou rentabilitou (efektivitou), s níž je tento produkt vyráběn, protože jak již bylo zmíněno, snaha maximalizovat zisk ovlivňuje distribuční funkci podniku.

2.4 Konkurenční výhoda, její měření a hodnocení

Konkurenceschopnost firem se odvozuje od konkurenční výhody, kterou firmy získaly svými způsoby výroby a působením na trzích ve srovnání se svými soupeři na trhu (Skokan, 2004).

Stěžejním předpokladem využití teorie konkurenční výhody ve firemním řízení je konstrukce a využití takových nástrojů měření a hodnocení, které by propojovaly finanční i nefinanční ukazatele do koherentního systému. Takovou možnost nabízí strategický systém měření výkonnosti – Strategic Performance Measurement (SPM). SPM odstraňuje nedostatečné propojení finančních a nefinančních ukazatelů v známých systémech měření a nabízí nové přístupy v řešení. SPM přepisuje firemní strategii do měřitelných cílů a zpětně pomocí jednotlivých ukazatelů výkonnosti (finančních, strategických a operativních) do komplexního nástroje měření, do systému hodnotícího splnění stanovených cílů. Je nutné zdůraznit, že SPM se neomezuje pouze na využívání ukazatelů vycházejících z účetnictví, ale snaží se o vyvážené propojení finančních ukazatelů s ukazateli nefinančními, které často vystihují konkrétní jevy přesněji než ukazatelé finanční (Marinič, 2008).

Porter je největší a pravděpodobností nejslavnějším profesorem na Harvard Business School a již mnohokrát se vyjádřil k otázce potřeby odlišení se od konkurence. Ve svém posledním sborníku článků nazvaných *On competition* (K otázce konkurence) definuje Michael Porter kvalitu výrobku a zákaznickou spontánnost. Poukazuje na to, že je od sebe nutné oddělit provozní efektivitu a strategické umístění výrobku.

Pod pojmem provozní efektivita rozumí schopnost vykonávat stejné činnosti lépe, než je vykonávají naši konkurenti. Může být zdrojem krátkodobých konkurenčních výhod, ale v dlouhodobém horizontu není tato výhoda dostačující. Podle Portera se společnosti snaží stále více standardizovat, což zákonitě vede ke stále větší podobnosti. Tento jev považuje za negativní a zdůrazňuje, že společnosti se potřebují profilovat odlišně od svých konkurentů, což znamená, že musejí nalézt svou jedinečnost (a smysluplnou) zvláštnost (Trout, Rikvin, 2006).

„Provozní efektivita znamená, že všichni běží stejný závod, ale my běžíme rychleji,“ říká Michael Porter. „Ale strategie je běžet takový závod, o kterém dopředu víme, že ho můžeme vyhrát.“

Tradice je odlišující myšlenka

Tradice může napomoci vyčlenit výrobek z houfu dalších výrobků. Může to být velice silná myšlenka, jak se odlišit. Psychologicky je nesmírně důležité mít dlouholetou tradici, protože spotřebitelům tím poskytujeme potřebnou jistotu pro jejich správný výběr (Trout, Rikvin, 2006).

Rodinné dědictví

Ve světě, který je svědkem toho, jak se velcí stávají ještě většími, je jednou z účinných cest, jak se oddělit od houževnaté masy konkurentů, zůstat věrný rodinnému podniku. Je to úkol nelehký, zejména díky daním a mladé generaci, přesto je to velmi silný koncept, pokud bude rodina držet pohromadě.

Lidé se zdají být k rodinným podnikům vstřícnější ve srovnání se studenými, neosobními veřejnými společnostmi, které jsou závislé na skupině lakomých podílníků. Členové rodiny ale mohou být stejně lakomí. Ale přestože se o tom veřejně nemluví, je tato lakota držena pod pokličkou. O rodinné firmě je známo, že se více zajímá o svůj produkt než o akciovou hodnotu firmy. Lepší hodnocení získávají také tím, že se zajímají o věci veřejné, neboť se většinou jedná o obyvatele města, ve kterém byla daná firma založena. Zjistili jsme, že i ke svým zaměstnancům se chovají jako k části své rodiny. Panuje tady duch společného růstu (Trout, Rikvin, 2006).

Odbornost je odlišení

Lidé, kteří se soustředí na specifickou činnost či specifický produkt, se stávají pro ostatní lidi impozantní. Vnímají je jako odborníky. Odborníkům se připisují větší znalosti a zkušenosti, než jaké si zaslouží. Toto tvrzení se bude zdát méně překvapivé, když se podíváme na definici slova *odborník*: „Odborník je ten, kdo má v dané oblasti dostatečnou praxi a potřebné znalosti.“ Tedy obráceně. Všestrannému člověku se zřídka zadává expertiza. V tomto případě nejde o potenciální kvalitu díla. Selský rozum nám, potenciálním zákazníkům, jednoduše velí, že jediný člověk či obchodní společnost nemůže být expertem ve všech oborech činnosti (Trout, Rikvin, 2006).

Jelikož proces odlišení se odehrává v lidských myslích, specialisté mají zbraň, díky níž si mohou potenciálního zákazníka koupit předem. Mohou se zaměřit na jeden výrobek, jednu výhodu a jedno sdělení. Specialista má reálnou šanci uvést svou specializaci jako prvek svého odlišení. Úspěšný specialista musí ve své specializaci vytrvat. Nemůže začít dohánět ostatní podniky, protože v tom okamžiku začne ničit svou image specialisty.

Většina obchodníků se nerada nechává omezovat jen jedním druhem podnikání či specializace. Chtějí se účastnit co největšího počtu akcí. Co si ale neuvědomují, že jakmile se vydají na cestu, která je určena jiným společnostem, otvírají také své dveře pro jinou společnost, která se může specializovat v jejich oblasti (Trout, Rikvin, 2006).

2.5 Konkurenční strategie

Analýza chování konkurence je další oblastí, kterou musí management podniku důkladně prostudovat, aby mohl vytvořit strategii, která umožní podniku prosperovat. Jednou z klíčových vlastností úspěšné strategie je její jedinečnost a odlišnost od strategií konkurentů. Proto analýza konkurence hraje velmi důležitou roli (Šmída, 2003).

Cílem je získat informace o současné a potenciální konkurenci a rivalitě mezi firmami, které poskytují tentýž produkt nebo alternativní způsob uspokojení dané potřeby (Kotler, Armstrong, 2004).

Studium konkurence nesmí být chápáno jako snaha nalézt způsob, jakým eliminovat soupeřovu konkurenční výhodu, ale jako snaha identifikovat oblasti, ve kterých se od konkurenta můžeme odlišit a využít je k nenapodobitelnému vytvoření hodnoty zákazníkovi a k dosažení monopolního zisku (Šmída, 2003).

Od konkurence se může podnik učit ve třech základních oblastech. Jedná se o studium základních kompetencí konkurenta, studium neočekávaných úspěchů a neúspěchů a studium konkurenčních produktů.

Studium základních kompetencí konkurenta nám pomůže zjistit, v čem je výjimečný, jaká kombinace zdrojů mu umožnila získat konkurenční výhodu, vzhledem k jakým zákazníkům ji uplatňuje. Cílem rozboru konkurenční výhody soupeře musí být snaha nalézt způsob, jakým se může náš podnik odlišit a získat konkurenční výhodu. Imitace konkurence nepřináší efekt, protože konkurent má časovou výhodu a jiný podnik může tudíž trh oslovit v nejlepším případě jako druhý, což nikdy nezajistí vedoucí postavení (Šmída, 2003).

Studium neočekávaných úspěchů a neúspěchů představuje další významný zdroj učení se od konkurence. Jejich vyjasnění podniku ukáže konkurentovy silné a slabé stránky a případné příležitosti a hrozby, které trh nabízí. Podnik se musí zaměřit na slabé stránky soupeře a hledat cesty, kterými lze poskytnout zklamaným zákazníkům maximální hodnotu (Šmída, 2003).

Poslední základní možnost učení se od konkurence představuje rozbor konkurenčních produktů. Opět je třeba zdůraznit, že jakákoliv imitace je zcela nepřijatelná. Vše, co se podnik od konkurence naučí, musí aplikovat na svou situaci a neustále se ptát: „Jak můžeme využít naše přednosti k tomu, abychom si vytvořili konkurenční výhodu, kterou náš konkurent nebude umět napodobit?“ (Šmída, 2003).

Při analýze stávající konkurence zjišťujeme přehled hlavních konkurentů. Důležité je posoudit jejich situaci, chování na trhu, finanční zázemí, strategie, reakce v případě ohrožení. Pozornost věnujeme hodnocení slabých a silných stránek (Dedouchová, 2001).

2.6 Specifické přednosti a vnímané hodnoty

V současném superkonkurenčním globálním prostředí nemůže přežít žádná firma, která nemá určité specifické přednosti. Specifickou předností se rozumějí určité osobité vlastnosti, jimiž se firma odlišuje od ostatních firem. Tyto vlastnosti musí zákazníci vnímat, brát je v úvahu při rozhodování o koupi a přiměřeně za ně platit. Často bývá používán též termín „konkurenční výhoda“. Tento termín však navozuje představu, že jde o něco objektivně daného (např. určitá zeměpisná poloha). Ve skutečnosti však si firma své specifické přednosti musí vytvořit především svou aktivní činností. Objektivní podmínky mohou prosperitě firmy pochopitelně napomoci, nejsou však samy o sobě zdrojem trvalé prosperity (Souček, 2005).

Specifické přednosti musí mít určité vlastnosti. Především je zákazníci musí vnímat. Musí tedy být schopni zjistit, že produkt vůbec určité vlastnosti má. Dále musí pochopit, že tyto vlastnosti může užitečně využít ke svému prospěchu. Konečně musí být ochoten za tyto vlastnosti zaplatit cenu, která minimálně pokryje náklady na vytvoření těchto vlastností. Firmy 21. století musí proto používat tzv. mapy vnímaných hodnot. Vyznačují se zde důležité vlastnosti produktů a náklady na vytvoření každé z nich. Poté si firma u zákazníků ověřuje, zda pro zákazníka i firmu je efektivní tyto vlastnosti produktu vytvářet. Důležité je zajistit shodu stanovisek obou obchodních partnerů (Souček, 2005).

Zákazník se tak stává spoluvůrcem produktu, který je takto přizpůsobován jeho individuálním požadavkům. Mluvíme o costumizaci či personalizaci produktů, tj. jejich přizpůsobování speciálním potřebám skupin zákazníků nebo dokonce jednotlivců. Je to jedna z důležitých tendencí 21. století (Souček, 2005).

V konkurenčním prostředí si tak producent primárně hledá odběratele a tomu podle jeho přání vyrobí produkt šitý na míru, u kterého ví, že jej odběratel koupí. Konkurenční vektor co do velikosti, orientace a hodnoty konkurenčních výhod směřuje na odběratele (Čichovský, 2002).

Agresivní firmy pracují při tvorbě marketingového plánu tímto postupem. Výchozí základnou je u nich detailní znalost situace zákazníků, na jejímž základě kvantifikují jednotlivý prodejci individuální poptávku jednotlivých zákazníků ve svých teritoriích, a z těchto údajů se potom jako mozaika skládá odhad agregátní poptávky. Vlastní prodeje se potom vydělí tímto údajem a dostaneme skutečný, aktuální a hlavně reálný odhad firemního podílu na trhu (Bureš, 2002).

Specifické přednosti plní svůj úkol určitého, pro firmu užitečného monopolu. Proto nesmí být snadno a rychle a levně napodobitelné. Samozřejmě, že konkurence bude usilovat o napodobení specifických předností úspěšné firmy. Proto firma musí počítat s tím, že zákazníkům je nutné nabízet stále nové specifické přednosti (Souček, 2005).

2.7 Význam inovací pro konkurenceschopnost podniku

Firmy byly a jsou vystaveny vlivům vnějšího ekonomického prostředí a přímé konfrontaci s ním, přičemž uspět mohou pouze ty, které jsou schopny ve stále více se globalizující světové ekonomice uspět v ekonomické soutěži. Probíhající proces globalizace a změny, které s sebou přináší, tj. určující role nadnárodních společností, tvrdá konkurence a rozhodující role spotřebitelů (zákazníků) na trhu, vytváří silný tlak na snižování nákladů podniků a vyžaduje mimo jiné rovněž změnu v přístupech k řízení nákladů a v tvorbě cen. Podniky však setrvávají v tradičních přístupech a v řízení nákladů a v tvorbě cen nevyužívají teoretické poznatky. Tak se zhoršuje jejich konkurenceschopnost v současném období a podniky si nevytvářejí příznivé předpoklady do budoucna (Raška, 2007).

Konkurenceschopnost firmy je charakterizována jako její umění trvale úspěšně soutěžit se svými soupeři v podnikání – konkurenty na cílových trzích, přičemž podnikatelská výkonnost je schopnost firmy zhodnotit do jejího podnikání vložený

kapitál – firma musí vytvářet přidanou hodnotu. Měřítkem úrovně podnikatelské výkonnosti pak není výše dosahovaného zisku, ale úroveň její konkurenceschopnosti (Raška, 2007).

Konkurence neodlučně náleží ke kapitalistickému produktivnímu procesu. Teprve v konkurenci se naplno projeví zákonitosti inherentního kapitálu. Konkurence je sama netvoří, ale dává jim jevovou podobu (Jirásek, 2004).

Je možno prokázat tvrzení, že i malé a střední podniky v podmínkách hospodářství ČR jsou schopny uplatňováním moderních metod finančního řízení managementem firem konkurovat kterékoli zemi EU, a to také vzhledem ke skutečnosti, že management podniků s delší historií zná cesty i metody zúročení jak dlouhodobých zkušeností, tak také implementaci nových trendů do činnosti své firmy (Raška, 2007).

Jestliže nejistota je trvalou součástí dnešní reality podnikání, a tedy jedinou její jistotou, a konkurence na světových trzích je vlivem globalizace stále intenzivnější, přičemž nové technologie mění dosavadní styl života, jak je potom možné zajistit vysokou úroveň konkurenceschopnosti dnešní firmy?

Odpovědi se nabízí hned několik: provádět pravidelné inovace firmou nabízených produktů a služeb, modernizovat trvale výrobní technologie, hledat nové distribuční cesty a účelně využívat prostředky informačních a komunikačních spojení s provedením podstatné organizační změny vnitřního prostředí firmy, rychle doplňovat chybějící podnikatelské způsobilosti a zdroje zapojením se do účelné strategické aliance.

Firma si musí uvědomit, co bude výnosné a do čeho proto investovat prioritně, a co je nutné učinit, aby to bylo skutečně výnosné.

Přitom vlastnická strategie firmy řeší právě tyto otázky:

- Které investice podpořit a proč?
- Jak velkou návratnost investic je nutné dosáhnout? (Raška, 2007).

3 Metodika

3.1 Cíl

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku. Charakteristika vnějšího prostředí podniku. Srovnání s hlavními konkurenty daného podniku. Návrh na zlepšení současné situace z hlediska konkurenceschopnosti podniku.

3.2 Metodický postup

3.2.1 Struktura práce

Ke splnění zadaných cílů bylo nutné studium odborné literatury s tematikou týkající se konkurenceschopnosti malých a středních podniků. Na jejímž základě vznikl literární přehled, který vysvětluje tuto problematiku a objasňuje pojmy s ní spojené.

V druhé části této práce je charakterizován vybraný podnik, jeho SWOT analýza, historie, organizační struktura, lokalizace a vybavenost podniku a také cíle, kterých by podnik chtěl dosáhnout, aby zlepšil svou konkurenceschopnost.

V další části je charakterizováno vnější okolí podniku, především jeho dodavatelé.

Následující část práce se zabývá charakteristikou hlavních konkurentů podniku. Jednotlivé konkurenční firmy jsou zde podrobně charakterizovány. Ke každé z nich je vytvořena SWOT analýza a také celkové hodnocení dané firmy.

Závěrečná část této práce je věnována porovnání vybraného podniku s jeho konkurenty. Na základě tohoto porovnání vznikl návrh na zlepšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

3.2.2 Použité metody

K analýze konkurenceschopnosti vybraného podniku byl použit řízený rozhovor s jednatelem firmy. Charakteristika konkurentů firmy vznikala z veřejně přístupných informací, které o sobě firmy uváděly na svých webových stránkách. Také bylo čerpáno z obchodního rejstříku firem.

- **Řízený rozhovor**

Pro zjištění nezbytně nutných informací o vybraném podniku byl několikrát proveden řízený rozhovor s jednatelem podniku. Hlavní rozhovor je uveden v příloze 1. Skládá se z otázek týkajících se základní charakteristiky podniku, jako je například její právní forma podnikání, počet zaměstnanců, hlavní činnost podnikání a charakteristika hlavních výrobků podniku. Dále byl zaměřen na zmapování informací o silných a slabých stránkách, ohrožení a příležitostech podniku, ze kterých vznikla SWOT analýza. Poslední částí rozhovoru byly cíle, kterých by chtěl podnik v budoucnu dosáhnout.

- **SWOT analýza**

SWOT analýza je velmi vhodnou metodou, jak popsat silné (ang: Strengths) a slabé stránky podniku (ang: Weaknesses), jeho příležitosti (Opportunities) a ohrožení (ang: Threats). SWOT analýza byla provedena u vybraného podniku a také u všech jeho konkurentů, mezi které patří TRIGA – MF, Otavské strojírný, KAME – VM, NEKR SERVIS a RENOMAG.

3.2.3 Zdroje informací

Pro první část bakalářské práce byla zdrojem informací odborná literatura věnující se problematice konkurenceschopnosti malých a středních podniků, na jejímž základě vznikl literární přehled.

Pro další části bakalářské práce sloužily jako zdroj informací interní materiály firmy a také informace získané řízeným rozhovorem s jednatelem firmy. K získání informací o konkurenčních podnicích byly zpracovány veřejně přístupné informace z jejich webových stránek a také informace z obchodního rejstříku firem.

4 Charakteristika firmy

BT STEEL

- Založení: 2000
- Obor podnikání: Kovoobrábění
Výroba strojů s mechanickým pohonem
- Právní forma společnosti: Společnost s ručením omezeným
- Počet zaměstnanců: 8
- Velikost výrobní haly: 450 m²
- Činnosti firmy: Kovoobrábění, sváření, pískání, lakování, montáž
- Služby: Doprava zboží
Montáž výrobků vlastních i dodaných
Servis a opravy výrobků
Odborné poradenství
- Výhody: Rychlé jednání a vyřízení zakázek
Tradice
Vedení v místě společnosti
Rychlá reakce na všechny požadavky a přání zákazníků
Možnost odběru přímo z firmy
Zakázková výroba – rychlý odbyt

- Nevýhody

Závislost na subdodavatelích

Pokud chybí potřebný stroj, je potřeba kooperace s jinou firmou

Smluvní doprava na rozvoz zboží

Malá vzdělanost potencionálních nových zaměstnanců v tomto oboru a obsluze strojů

SWOT analýza firmy BT STEEL

Tabulka 1 – SWOT analýza BT STEEL

<p>Silné stránky</p> <p>Velice kvalitní výrobky</p> <p>Tradice</p> <p>Rychlost</p> <p>Přizpůsobení zákazníkovi</p> <p>Specializace</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Spolupráce s mnoha dodavateli - ovlivňují termíny vyhotovení zakázek</p> <p>Malá vzdělanost potencionálních nových zaměstnanců v oboru</p> <p>Chybějí některé důležité stroje</p>
<p>Příležitosti</p> <p>Nákup nových strojů – rozšíření nabídky výrobků</p> <p>Dotace</p> <p>Noví stálí odběratelé</p>	<p>Ohrožení</p> <p>Vstup jiného silného konkurenta na trh</p> <p>Špatný přístup k dotacím</p> <p>Neočekávaná situace na daném trhu</p>

Zdroj: Vlastní výzkum

- **Celkové hodnocení firmy:** Firma BT STEEL má velice dobré postavení na místním trhu. Jejich nabídka a zaměření je natolik speciální a propracovaná, že se nemusí obávat vstupu nových konkurentů, neboť je velmi malá pravděpodobnost, že by se zaměřili na výrobu těch samých výrobků jako má firma BT STEEL.

V jejím blízkém okolí působí jen velmi malý počet konkurenčních podniků. Tato firma má dlouholetou tradici a také je to rodinný podnik, což vytváří příjemnou atmosféru a osobitější jednání se zákazníkem. Jejich hlavní předností oproti velkým firmám je rychlost, s kterou dokážou zhotovit daný výrobek. Velká příležitost by pro tuto firmu byla dotace na nové a potřebné stroje, která jí zatím byla vždy zamítnuta. Tím by rozšířili svou nabídku a nemuseli by vstupovat do kooperací s jinými podniky. Firma vyrábí své výrobky dle ISO norem, ale certifikát kvality ISO jako takový nemá, protože to zatím není potřeba a žádný odběratel si certifikované ISO výrobky nežadá. Pokud by byla potřeba tyto normy zavést, mohlo by to nastat ihned a bez problémů.

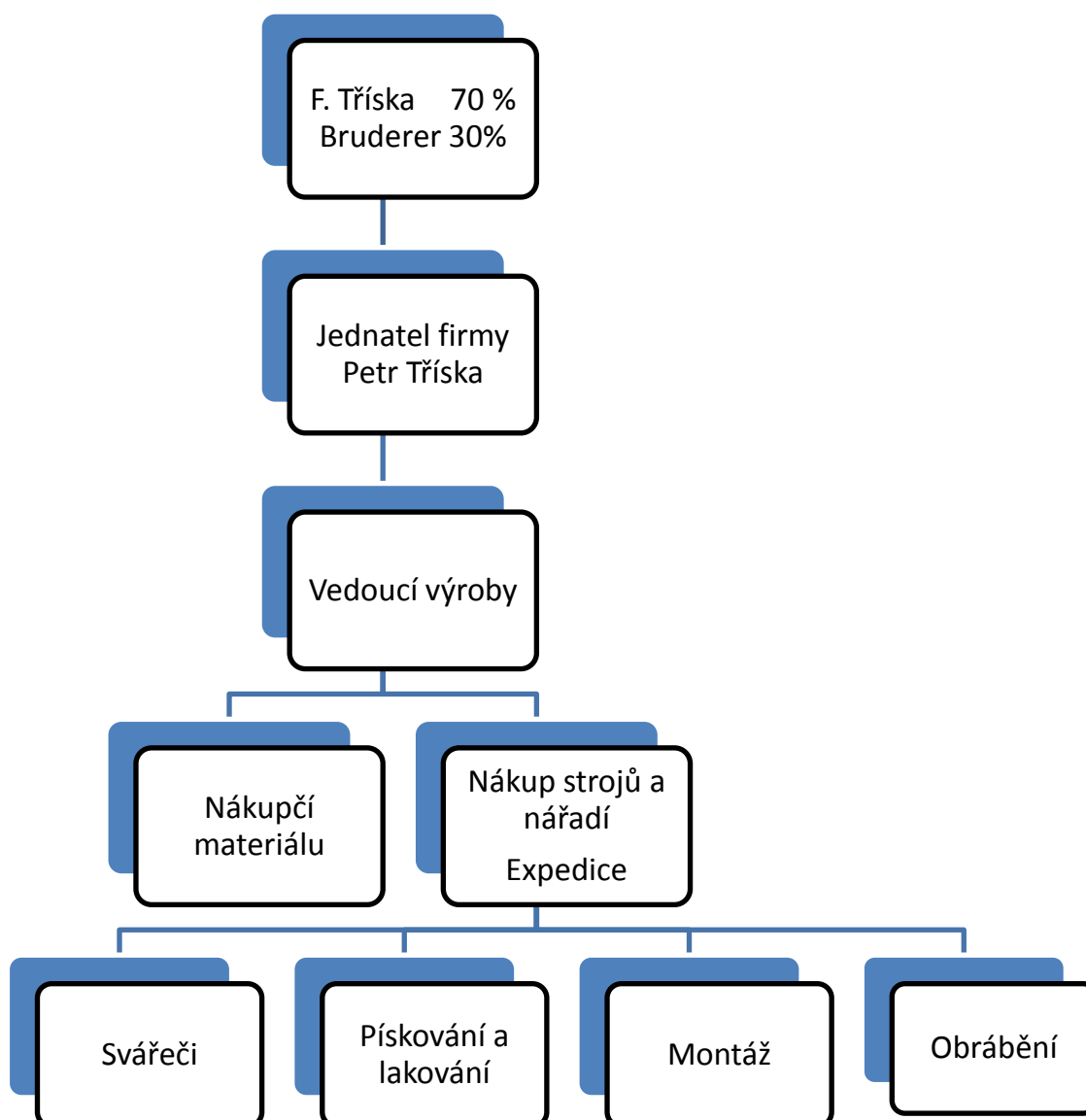
4.1 Historie firmy

Historie této firmy je velice zajímavá. Firma BT STEEL vznikla v polovině roku 2000 jako společnost s ručením omezeným. Založili ji dva společníci. Prvním společníkem byl pan František Tříška, kterému připadlo 30 % obchodního podílu. Druhým společníkem byla švýcarská společnost Keiser a.g.. Firma vznikla za účelem nákupu zboží a jeho dalšímu prodeji, jednalo se především o nákup kovů, plechů a dalších potřebných surovin. Firma hledala vhodné a nejlevnější dodavatele, odkupovala od nich zboží, zdokonalovala ho a opracovávala ho a dále prodávala do zahraničí. Pak ale nastaly určité změny. Firma začala tak dokonale a kvalitně zpracovávat dané nakoupené produkty, že se vedení této firmy rozhodlo, že firma plynule přejde pouze na výrobu výrobků z oceli a bude sloužit jako hlavní dodavatel do zahraničí. Firma stále prosperovala a rostla, byla postavena nová hala a nastaly další změny majetkových podílů. Pan František Tříška se stal většinovým majitelem, odkoupil obchodní podíl a nyní má 70 % firmy. Zbývajících 30 % stále vlastní švýcarská firma. Firma se začala zaměřovat spíše na český trh, což se odrazilo na obratu, který se samozřejmě zmenšil. I když si jejich výrobky kupují čeští odběratelé, většinou se dále prodávají do zahraničí, kde se využívají ve stavebnictví v mnohem větší míře než u nás.

4.2 Organizační struktura firmy

Jak již bylo zmíněno výše, firma BT STEEL s.r.o. má dva vlastníky. Tím jsou pan František Tříška, který vlastní většinu obchodního podílu a dále pak majitel firmy Keiser a.g. pan Bruderer. Firma má jednoho jednatele, pana Petra Tříšku, který je zároveň i vedoucím výroby. Ve firmě pracuje 8 zaměstnanců.

Obr. 3 – Organizační struktura podniku v roce 2011



Zdroj: Autorka

4.3 Lokalizace a vybavení firmy

Sídlo firmy BT STEEL je v Pravětíně u Vimperka spadající pod Jihočeský kraj. Důvodem pro lokalizaci firmy právě v pohraničí bylo také to, že je zde levnější pracovní síla. Sídlo firmy je nedaleko od Německa, kde má BT STEEL své obchodní partnery. Firma si v Pravětíně postavila zcela novou provozovnu s velkou halou, která do této doby chyběla. Velikost této výrobní haly je 450 m^2 . Počet strojů, které se v hale nacházejí, je 19. Jedná se o tyto stroje:

- 6 svářecích strojů
- 1 horizontální vyvrtávačka
- 2 soustruhy
- 1 frézka
- 1 bruska na vytvoření kulatých ocelových součástek
- 3 kotoučové brusky
- 1 ohýbací stroj
- 1 pásová pila
- 1 pásová vertikální pila
- 1 pískovací box
- 1 lakovací box

Dalším důvodem pro umístění firmy v této oblasti bylo i to, že se v blízkém okolí nachází velmi malý počet firem, které konkurují firmě BT STEEL. Ačkoliv se mnoho zdejších firem zaměřuje na vyrábění výrobků z oceli a železa, žádná nemá

stejnou ani podobnou nabídku výrobků jako firma BT STEEL. Tím si firma zachovává svou jedinečnost nabídky, což zvyšuje její konkurenceschopnost.

4.4 Cíle firmy

Hlavním cílem firmy BT STEEL je produkování kvalitních výrobků z oceli, za použití nejnovějších metod, technik a také materiálů, které uspokojí všechny jejich odběratele.

Cíle ekonomické

Ekonomickým cílem podniku je zvýšení obratu. V případě, že podnik získá další dva až tři stálé odběratele, podaří se tento cíl splnit. Ke zvýšení obratu by rovněž pomohlo zvýšení exportu do zahraničí. Firma také uvažuje znovu podat žádost o dotaci na zakoupení nových strojů.

Cíle na trhu

Firma se neustále snaží hledat nové a levnější dodavatele. Svou dobrou pozici na trhu jí zaručuje také dlouholetá tradice a fakt, že se jedná o rodinnou firmu. Snaží se vyhovět svým zákazníkům ve všech směrech, poskytuje jim odborné poradenství a také kompletní servis svých výrobků.

Dalším cílem v této oblasti je rozšíření zahraničního obchodu. Nyní firma obchoduje s Lichtenštejnskem, kam vyváží velký počet svých výrobků. Také v Polsku má firma své zákazníky, kteří si většinou nakoupí stroj a žádají o servis a přikupují si další komponenty a příslušenství. Od samého počátku firma obchoduje také se Švýcarskem a Německem.

4.5 Charakteristika hlavních výrobků

Firma BT STEEL vyrábí příslušenství ke stavebním strojům. Jsou to velice kvalitní výrobky z oceli. Tyto výrobky jsou určeny pro kráčivá rypadla, která se o ně opírají i celou svou vahou. Proto musí být sestaveny speciální technologií, řádně vyztuženy a musí být vyrobeny z té nejkvalitnější oceli. Tato firma má jedinečnou nabídku a proto i málo konkurentů.

Hlavní výrobky firmy BT STEEL:

- Skalní drapáky
- Drapáky na sypké hmoty
- Prosévací lžice
- Svahovací lžice
- Bagrová lžice
- Planýrovací a naklápěcí planýrovací lžice
- Podvozkové díly ke stavebním strojům
- Ramena ke stavebním strojům

Tyto výrobky jsou převážně příslušenstvím pro stroje značky KAISER a MENZI MUCK.

Pro doplnění jsou zde uvedeny charakteristiky tří hlavních výrobků.

Skalní drapák

Skalní drapák KG 15

Skalní drapák KG15 je určen k připojení na hydraulická rypadla hmotnostní kategorie 8 – 15 tun. Slouží k manipulaci a ukládání kamenů, betonových bloků, k rozebírání staveb při bouracích pracích a k hloubení či čistění dna řek a rybníků. Může být také využit při zpracování dřeva pro manipulaci s krátkým dřívím.

Zařízení je robustní konstrukce s velkým úhlem rozevření čelistí, s neomezenou rotací (360°) vpravo / vlevo, má velkou axiální únosnost, vyměnitelné zuby čelistí, které jsou navrženy pro extrémní práci s kamením a balvany. Exponované díly čelistí jsou vyrobeny z vysokopevnostního, ořezuvzdorného materiálu.

Tabulka 2 Technické parametry skalního drapáku KG 15

Technické parametry	
Hmotnostní kategorie rypadel	8 – 15 t
Hmotnost drapáku	~ 850 kg
Axiální únosnost (tažná / tlačná síla) max.	117 720 N (~12 000 kg)
Kroučící moment rotátoru max.	3500 Nm
Svěrná síla čelistí při rozevření 1m a tlaku v hydraulickém okruhu 200bar	~ 25 085 N (~ 2557kg)
Max. pracovní tlak v hydraulickém okruhu	250 bar
Provozní teplota	-30 – +100°C

Zdroj: autorka, zpracováno dle interních materiálů firmy BT STEEL.

Drapáky na sypké hmoty

Drapák KGL 15

Základem drapáku je rám, svařený z ocelových plechů. K němu je v horní části přišroubovaný rotátor s úchytem pro připojení k výložníku rypadla. Rotátor svou konstrukcí umožňuje neomezenou rotaci vpravo / vlevo. Rozteč a průměr otvorů v úchyty je dle požadavků zákazníka (dle typu rypadla). V dolní části rámu jsou pomocí čepů výkyvně upevněny levá a pravá čelist, vzájemně synchronizované spojovacími táhly. Čepy čelistí jsou uloženy v pouzdrech a spojovací táhla jsou opatřena kloubovými ložisky. Všechny čepy příp. pouzdra jsou opatřeny mazacími hlavicemi. K rozevírání / zavírání čelistí slouží dva vysokotlaké Hydraulické válce umístěné na jejich zadní straně. Úchyty válců na čelistech jsou koncipovány zároveň jako chrániče spodní části hydraulických válců.

Prosévací lžíce

Prosévací lžíce je určena k připojení na hydraulická rypadla hmotnostní kategorie 5 – 12 tun. Slouží k prosévání vytěžené zeminy (oddělování sypké frakce od kamenů) a následnému zasypávání např. výkopů pro potrubí, kabely apod. Prosetá frakce vypadává spodním výřezem z lopaty a kameny zůstávají uvnitř lopaty. Odpadá tím nutnost zeminu vytěženou z výkopu odvést pryč a místo ní pro zásyp přivést písek či prosetou zeminu. Takto je dosaženo vysoké efektivity a ekonomiky při výkopových a následně pokládkových pracích. Zařízení je robustní konstrukce, exponované díly (spodní dáseň, boční nože, vnitřní bočnice a hřebeny, destičky prosévacích hřidelí) jsou vyrobeny z vysokopevnostního, otěruvzdorného materiálu.

Dále pak BT STEEL také nabízí:

Od roku 2008 má firma výrobní program obsahující výrobu jednotlivých komponentů pro peletizační linky - sušičky se šnekovým dopravníkem, síla, chladiče a třídíče, dávkovací turnikety, pásové dopravníky.

4.6 Dodavatelé firmy

Od svých dodavatelů firma BT STEEL především požaduje kvalitní zboží a spolehlivost. Výhodou je také, pokud dodavatelská firma má sídlo v blízkém okolí, především kvůli rychlosti dodání. Za své hlavní dodavatele považuje tyto:

- **Blatenské strojírny Blatná, s.r.o.**

Jak název vypovídá, sídlo firmy je v Blatné, což je poměrně nedaleko, díky čemuž jsou Blatenské strojírny jedním z hlavních dodavatelů firmy BT STEEL. Provádí pálení z plechů HARDOX, což jsou velice tvrdé a otěruvzdorné plechy. Z těchto plechů také vyrábí výpalky, které si firma objedná tzv. na míru. Výroba výpalků z HARDOXU probíhá na plazmovém NC pálicím stroji a také pod vodou. Záleží už na firmě samotné a na výrobku, jakou techniku si zvolí.

- **ZVVZ, a.s.**

Sídlo této firmy je v Milevsku. Provádí pálení z plechů, zakružování a ohraňování výrobků.

- **Voest - Alpine s.r.o.**

Tato firma sídlí v Pardubicích. Je výrobcem zastudena tvářených ocelových profilů. Také provádí pálení z plechů. K přednostem této firmy patří především flexibilita v plnění specifických požadavků zákazníků, vysoká kvalita a spolehlivost dodávek.

- **Alu König Frankstahl, spol. s.r.o.**

Tato firma sídlí v Modleticích. Dodává uzavřené svařované profily, svařované trubky, tyčovou ocel a plechy. Vše přímo dle požadavků a přání svých odběratelů.

- **Biso – Keibel s.r.o.**

Společnost Biso – Keibel má sídlo ve Strakonících. Taktéž provádí pálení z plechů. Dále se pak zabývá řezáním plechu laserem, svařováním nerezové oceli, CNC obráběním oceli.

- **Seall v.o.s.**

Firma Seall má sídlo v Praze. Je dodavatelem všech druhů hydraulických, pneumatických a těsnících prvků a také tlakových hadic. Dále pak nabízí šroubení, trubky, agregáty, čerpadla, motory, válce, ventily, solenoidy, filtry, těsnění, lepidla a tmely, ale také montážní nářadí, stroje a nástroje pro zhotovení kompletních hydraulických a pneumatických obvodů.

- **Everfit hydraulika s.r.o.**

Sídlo firmy Everfit je v Praze, ale provozovnu a zastoupení má i v Českých Budějovicích. Vyrábí a dodává vysokotlaké hydraulické hadice, trubková šroubení, měřicí techniku, kotvení trubek a hadic a také veškeré komponenty pro hydraulické rozvody

- **Fabory CZ Holding, s.r.o.**

Firma CZ Holding sídlí v Brně. Je dodavatelem spojovacího materiálu - šroubů, matic, podložek, kolíků, závitových tyčí a jiných.

- **ArcelorMittal Distribution Czech Republic, s.r.o.**

Tato firma je dodavatelem hutního materiálu, jako jsou například různé tyče a trubky.

- **Precitool CZ, s.r.o.**

Precitool je firmou se sídlem ve Velešíně. Je dodavatelem různého nářadí a nástrojů.

5 Analýza konkurence

Tato analýza je zaměřena na podniky se stejnou nebo velice podobnou nabídkou výrobků jako má firma BT STEEL. Firma BT STEEL má sídlo v Pravětíně u Vimperka v Jihočeském kraji, zde se nachází pouze jeden konkurent, proto bude tato analýza celorepubliková. Nejvýznamnějšími konkurenty firmy BT STEEL patří:

- TRIGA – MF, společnost s ručením omezeným, Rváčovská 1350, 51251 Lomnice nad Popelkou
- Otavské strojírny, a.s., Strakonická 365, 34101 Horažďovice
- KAME – VM, s.r.o., Třebíčská 1678/60, 594 01 Velké Meziříčí
- NEKR SERVIS, s.r.o., U Hřbitova 9, 796 07 Držovice
- RENOMAG, spol. s.r.o., Cukrovarská 1266, Rosice, 664 84 Zastávka u Brna

5.1 Analýza firmy TRIGA - MF

TRIGA – MF

Základní charakteristika:

- Založení: 1994
- Právní forma podnikání: s.r.o.
- Počet zaměstnanců: 110

- Vyrábí: přídavná zařízení pro bagry
přídavná zařízení pro traktorbagry
přídavná zařízení pro čelní nakladače
zuby a břity
přechodové adaptéry
servisní nářadí pro automobily
hydraulické komponenty

- Výhody: přední místo na průmyslovém trhu v ČR
školení zaměstnanci
třísměnný provoz
velké množství strojů
vysoce kvalitní výrobky

- Nevýhody: delší doba vyřízení zakázek – mají jich mnoho
neosobní jednání se zákazníky
menší schopnost vyhovět specifickým požadavkům klienta

SWOT analýza:

Tabulka 3 – SWOT analýza TRIGA – MF

Silné stránky Velké množství strojů a kvalifikovaných zaměstnanců Silné postavení na trhu	Slabé stránky Neosobní přístup k zákazníkům Delší doba čekání na zhotovení výrobku
Příležitosti Založení pobočky Rozšíření nabídky výrobků	Ohrožení Ztráta některého z velkých stávajících zákazníků Vstup silnější firmy na trh

Zdroj: Vlastní výzkum

- **Celkové hodnocení firmy:** Společnost TRIGA – MF je největší český výrobce přídavných zařízení ke stavebním strojům. Její postavení na trhu je tedy velice silné. Má mnoho odběratelů, mezi nimiž jsou i automobilové firmy jako například Toyota Peugeot Citroen Automobile, Škoda-Auto. Jejím významným zákazníkem je i firma Caterpillar, patřící k hlavním výrobcům stavební techniky. Tato firma je velice prosperující, její roční obrat činí 200 mil. Kč. Její nevýhodou je to, že zákazník musí velice dlouho čekat, než se požadovaná zakázka vyrobí z důvodu předem dojednaných zakázek od stálých odběratelů.

5.2 Analýza firmy Otavské strojírny

Otavské strojírny

Základní charakteristika:

- Založení: 1965
- Právní forma společnosti: a.s.
- Počet zaměstnanců: 200
- Certifikáty: EKO – KOM
DIN 18 800 – 7
EN 15 085 – 2, EN 38 34
ISO 9001:2008, ISO 14001:2004
- Vyrábí: svařované konstrukce a komponenty pro skladové systémy
části stavebních a zemědělských strojů
konstrukční celky pro kolejová vozidla
svařence z hliníku a z nerezových ocelí
přesné výpalky – laserové, sekané, pálené plasmou a autogenem
- Výhody: dlouholetá tradice

Vybavenost podniku mnoha stroji

- Nevýhody:

neosobní jednání se zákazníkem

mnoho velkých odběratelů – menší zaměření na konkrétní přání a požadavky méně významných zákazníků

SWOT analýza:

Tabulka 4 – SWOT analýza Otavské strojírny

Silné stránky Dlouholetá tradice firmy Velký počet strojů i zaměstnanců Velký export do SRN	Slabé stránky Menší zaměření na tuzemské a menší zákazníky Neosobní jednání
Příležitosti Oslovit nové zákazníky jak na tuzemském tak i zahraničním trhu	Ohrožení Ztráta zahraničních zákazníků, na které se v současné době firma orientuje Vstup silnějšího konkurenta na trh

Zdroj: Vlastní výzkum

- **Celkové hodnocení firmy:** Otavské strojírny mají velice dlouholetou tradici, což je jejich velká přednost. Zaměstnávají 200 pracovníků a jsou tedy středně velkým podnikem. V současné době se orientují hlavně na export svých výrobků do Německa, kam denně odesílají 3 až 5 kamionů. Tato firma si drží dlouhá léta své silné postavení na trhu. Jejich příležitostí by mohlo být znovuzískání některého tuzemského odběratele, tedy zaměření se i na český trh.

5.3 Analýza firmy KAME – VM

KAME – VM

Základní charakteristika:

- Založení: 2003
- Právní forma: s.r.o.
- Vyrábí: nakládací lžice
výklopné lžice
drapáky na kulatinu
paletizační zařízení
závěsné pracovní koše
- Služby: generální opravy lžic
- Výhody: specializovaná nabídka výrobků
snaha o co největší rychlost zhotovení zakázky
záruční i pozáruční servis, generální opravy
zaměření na přání zákazníka, naprosté
přizpůsobení se jeho požadavkům
osobní přístup k zákazníkovi

- Nevýhody: poloha firmy
větší počet konkurentů

SWOT analýza:

Tabulka 5 – SWOT analýza KAME - VM

<p>Silné stránky</p> <p>Specializovaná nabídka</p> <p>Vyhovění všem požadavkům zákazníka</p> <p>Rychlost zhotovení výrobku</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Nedostatečné strojní vybavení</p> <p>Poloha firmy</p> <p>Větší počet konkurentů</p>
<p>Příležitosti</p> <p>Investice do strojního zařízení, čímž by se nabídka výrobků rozšířila</p> <p>Vstoupit na zahraniční trh</p>	<p>Ohrožení</p> <p>Ohrožení ze strany silnějších a větších konkurentů</p>

Zdroj: Vlastní výzkum

- **Celkové hodnocení firmy:** Firma KAME – VM je malým podnikem, který se specializuje na výrobu příslušenství ke stavebním strojům. Firma se snaží svou nabídku co nejvíce rozšiřovat, aby zaujala širší spektrum zákazníků. Těm se snaží co nejvíce vyhovět a plnit všechny jejich požadavky na daný výrobek. Svou výhodou oproti velkým firmám má ve své flexibilitě a také rychlosti zhotovení zakázky. Slabá stránka této firmy je, že má nedostatek některých potřebných strojů a také její poloha. V okolí této firmy se nachází větší množství konkurentů.

5.4 Analýza firmy NEKR SERVIS

NEKR SERVIS

Základní charakteristika:

- Založení: 1991
- Právní forma společnosti: s.r.o.
- Vyrábí:
 - podkopové lžíce
 - nakladačové lopaty
 - horové lopaty
 - srovnávací lopaty
 - profilové lžíce
 - rychloupínače
 - drapáky
 - dozerové rappery
- Výhody:
 - dlouholeté působení na trhu
 - stálí odběratelé
 - specializovaná nabídka
 - mají všechny potřebné stroje
 - certifikát ISO 9001:2001

- Nevýhody: nedostatečná infrastruktura v dané oblasti
 nepřikládají velký význam reklamě a propagaci firmy
 neposkytují pozáruční servis

SWOT analýza:

Tabulka 6 – SWOT analýza NEKR - SERVIS

Silné stránky Dlouholeté působení na trhu Vyhovění přání zákazníka Silní obchodní partneři	Slabé stránky Špatná dostupnost k firmě Neposkytují pozáruční servis Poloha firmy
Příležitosti Získání nových zákazníků například prostřednictvím reklamy Vstup na zahraniční trh	Ohrožení Velký počet konkurentů v daném kraji Konkurence může mít novější metody zpracování

Zdroj: Vlastní výzkum

- **Celkové hodnocení firmy:** Tato firma působí na českém trhu již 20 let, takže zde má vybudovanou tradici. Má všechny potřebné stroje, ale některé mohou být zastaralé oproti strojům, které má konkurence. Firma se nachází v Olomouckém kraji, kde je velký počet konkurentů. Proto se musí neustále snažit, aby jimi byla co nejméně ohrožena, inovovat a také hledat nové zákazníky.

5.5 Analýza firmy Renomag

Renomag

Základní charakteristika:

- Založení: 1993
- Právní forma společnosti: s.r.o.
- Vyrábí: drtící a třídící lžice
gumové pásy a díly pro minirýpadla
lžice a lopaty Renomag
podvazkové díly pro bagry, buldozery
rozrýváky
rychloupínače a lžice Miller
zuby a břity různých značek
- Výhody: více než 2500 zákazníků
výrobky jsou z velice kvalitních materiálů
pobočka firmy na Slovensku
certifikát ISO 9001:2001
rozšiřování skladových zásob a modernizace firmy

- Nevýhody: velké množství konkurentů v daném kraji

SWOT analýza:

Tabulka 7 – SWOT analýza Renomag

<p>Silné stránky</p> <p>Velký počet zákazníků</p> <p>Otevření pobočky na Slovensku</p> <p>Certifikát kvality ISO 9001:2001</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Velký počet konkurentů v daném kraji</p> <p>Vyšší cena některých výrobků oproti konkurenci</p>
<p>Příležitosti</p> <p>Další certifikáty kvality</p> <p>Export do zemí EU</p> <p>Výroba produktů kompatibilních i s bagry jiných značek</p>	<p>Ohrožení</p> <p>Vstup silnějšího konkurenta</p> <p>Přechod stávajících zákazníků ke konkurenci</p>

Zdroj: Vlastní výzkum

- **Celkové hodnocení dané firmy:** Firma Renomag je velice prosperující společnost s více než 2500 zákazníky. Takto velký počet zákazníků jí dává určitou jistotu, budoucnost a také dobré postavení na trhu. Firma Renomag působí také na slovenském trhu, a to od roku 2005. Snaží se o neustálou inovaci a modernizaci. Má certifikát kvality ISO 9001:2001, což je určitě také výhoda. Nachází se ale v kraji s větší mírou koncentrace konkurentů, a tak neustále musí využívat příležitostí a také si udržovat své zákazníky, aby nepřešli ke konkurenci.

5.6 Celkové hodnocení konkurenčních firem a návrh na zlepšení konkurenceschopnosti vybrané firmy

Analýza konkurence firmy BT STEEL byla provedena v celorepublikovém měřítku. Byla zaměřena na firmy, které nabízejí stejné nebo podobné výrobky jako daná firma. Bylo vybráno pět hlavních konkurentů. Jedná se o tyto firmy: TRIGA – MF, Otavské strojírný, KAME – VM, NEKR SERVIS, RENOMAG.

Každá z těchto firem byla podrobně analyzována, provedena její základní charakteristika, SWOT matice a celkové hodnocení firmy. Informace o výše jmenovaných firmách byly získány z jejich webových stránek a veřejně přístupných informací.

Hlavním konkurentem je firma TRIGA – MF, která je největší český výrobce přídatných zařízení ke stavebním strojům. Tato firma má sídlo v Lomnici nad Popelkou, což je více než dvě stě kilometrů vzdálené od sídla firmy BT STEEL. I přes tuto velkou vzdálenost mají firmy nejvíce podobnou nabídku výrobků. Lomnická firma vyrábí přídatná zařízení pro bagry, traktorbagry, čelní nakladače, dále různé zuby a břity, hydraulické komponenty a servisní nářadí pro automobily. S nabídkou firmy BT STEEL se shoduje v prvních třech bodech, dále už má firma TRIGA – MF výhodu, protože nabízí i další zboží. Na průmyslovém trhu České republiky zaujímá první pozice, má 110 zaměstnanců, je tedy mnohem větší než vybraný podnik. Hlavní výhodou firmy TRIGA – MF je spolupráce s velkými firmami, a to i automobilovými. Z firem vyrábějících bagry se specializuje především na jednu. Tento fakt je přínosný pro námi zvolenou firmu, jelikož jejich výrobky jsou vyráběné na zakázku, což znamená, že vyrábějí příslušenství pro bagry různých značek a typů. Firma TRIGA – MF se orientuje většinou na velké zakázky, pokud si u ní zákazník objedná pouze jeden výrobek, bude muset na jeho zhotovení čekat velmi dlouho. Také toho využívá firma BT STEEL, která má jako hlavní výhodu především rychlost zhotovení a dodání výrobku zákazníkovi. I když si svých zákazníků nesmírně váží, i jejím cílem by bylo získat větší zakázku, která by jí pomohla v dalším rozvoji. Pokud by ale firmy proti

sobě stály ve výběrovém řízení o větší zakázku, zvítězila by pravděpodobně Lomnická firma.

Dalšími konkurenčními firmami jsou firmy NEKR SERVIS a KAME – VM. Obě tyto firmy sídlí také velmi daleko od vybraného podniku. Lokace těchto podniků je ale spíše nevýhodou, neboť se v jejich blízkém okolí nachází větší počet konkurentů. Jejich nabídka výrobků je menší než nabídka firmy BT STEEL. Rovněž se zaměřují spíše na menší zakázky a snaží se zákazníkovi přizpůsobit a zhotovit objednané zboží co nejrychleji. Výhodou firmy NEKR SERVIS je certifikát ISO 9001:2001 a delší působení na trhu.

Konkurentem, který sídlí nejbližší, jsou Otavské strojírný. Firma má více než čtyřicetiletou tradici, je nositelem velkého množství certifikátů a jedná se celkově o největší firmu z vybraných 5 konkurentů. V současné době se však orientuje hlavně na zahraniční obchod. Jak sama firma uvádí, denně exportují do sousedícího Německa 3 – 5 plně naložených kamionů výroby. Pokud nenastane nějaká opravdu zásadní změna, firma nehodlá nijak měnit své zaměření na export. Za těchto podmínek firma není zásadním konkurentem firmy BT STEEL. Situace by se podstatně změnila, pokud by se firma začala orientovat opět na tuzemský trh, o čemž ale zatím neuvažuje.

- **Návrh na zlepšení konkurenceschopnosti vybrané firmy**

Konkurenceschopnost firmy by se zvýšila, pokud by se jí podařilo dostat dotaci na nové stroje. Snížila by se tím závislost na některých dodavatelích a mohla by rozšířit nabídku výrobků. Ještě více by zrychlila zhotovení objednaného zboží, tím pádem by jich mohla vyrábět více, a tak by mohla získávat i větší zakázky.

Bylo by také dobré, kdyby firma zažádala o certifikaci podle norem ISO, což by pouze dotvrzovalo vysokou kvalitu jejich výrobků. Nové zákazníky by mohla přilákat také pomocí reklamy v regionálním tisku, v médiích či umístěním billboardu například kolem vybrané frekventované silnice v Jihočeském kraji.

6 Závěr

Malé a střední podniky jsou často označovány jako „páteř“ celé ekonomiky. V sekundárním ekonomickém sektoru se jich nachází velké množství, proto pokud chce podnik prosperovat a být konkurenceschopný, musí se nějakým způsobem odlišit od ostatních. Při výběru předmětu činnosti je nutné, aby odvětví, do kterého chce podnik vstoupit, nebylo přesycené. Výhodné je, pokud podnikatel najde tzv. mezeru v trhu. Tedy místo, kde je velká poptávka po daném výrobku, ale malá nabídka. Vybraný podnik se odlišuje od ostatních svou nabídkou výrobků, které vyrábí.

Práce se zabývá konkurenceschopností vybraného malého podniku. Podnik byl zvolen právě pro jeho ojedinělou nabídku výrobků a také pro výbornou dostupnost informací o něm. Výsledky práce poskytnou podniku informace, které může využít pro své další aktivity. Popsáno a charakterizováno je zde pět hlavních konkurentů firmy. Tuto analýzu bylo nutné pojmout celorepublikově, protože stejnou nabídku výrobků má jen několik málo firem. V práci jsou charakterizovány silné a slabé stránky vybraného podniku, rovněž jeho příležitosti a ohrožení. To samé bylo zjišťováno u konkurenčních firem, aby bylo jejich porovnání snazší a zřejmé.

Z této analýzy vyplynulo, že největším konkurentem firmy BT STEEL je firma TRIGA – MF, která je největším českým výrobcem přídavných zařízení ke stavebním strojům. Její sídlo je v Lomnici nad Popelkou v Libereckém kraji. Nabízí stejné či obdobné výrobky jako firma BT STEEL. Jejich nabídka výrobků tím ale nekončí a dále vyrábějí hydraulické komponenty a servisní nářadí pro automobily. Právě automobilové firmy tvoří podstatnou část odběratelů, jedná se o firmy Toyota Peugeot Citroen Automobile, Škoda-Auto. Příslušenství ke stavebním strojům vyrábějí pro stroje značky Catterpillar. Firma TRIGA – MF je středně velkým podnikem se 110 zaměstnanci. Orientuje se spíše na velké zakázky než na jednotlivé zákazníky. Pokud by zákazník jako takový chtěl od firmy vyrobit pouze jeden kus výrobku, musel by čekat velice dlouho, protože firma má mnoho předem dohodnutých zakázek a dává přednost těm větším a výnosnějším. Odběratel, který má v plánu zakoupit větší množství výrobků, si tudíž pravděpodobně zvolí právě tuto firmu. TRIGA – MF mu může nabídnout

množstevní slevu a velkou zakázku zhotoví dříve, protože je ve firmě zaveden třísměnný provoz a má velký počet strojů. I z těchto důvodů je pro malou firmu těžké dostat velkou zakázku, která by určitě podniku finančně prospěla.

Dalšími konkurenty jsou firmy NEKR SERVIS a KAME – VM. Tyto firmy jsou srovnatelně velké jako firma BT STEEL. Jejich nabídka výrobků je o něco užší, ale tento rozdíl je, dá se říci, zanedbatelný. Obě firmy sídlí opět daleko od firmy BT STEEL. Jejich lokace je spíše nevýhodná, neboť v jejich okolí se nachází větší počet konkurentů. Taktéž se orientují spíše na jednotlivé zákazníky a snaží se vyhovět všem požadavkům. Obě firmy jsou flexibilní, zakázky chtějí zhotovit co nejrychleji. Firma NEKR SERVIS má oproti oběma firmám výhodu, vlastní certifikát ISO 9001:2001.

Konkurentem, který sídlí nejbližší, jsou Otavské strojírný. Firma byla založena roku 1965, je nositelem velkého množství certifikátů a jedná se celkově o největší firmu z vybraných 5 konkurentů. V současné době se však orientuje hlavně na zahraniční obchod. Jak sama firma uvádí, denně exportují do sousedícího Německa 3 – 5 plně naložených kamionů výroby. Pokud nenastane nějaká opravdu zásadní změna, firma nehodlá nijak měnit své zaměření na export.

Poslední charakterizovanou firmou je firma RENOMAG, která má sídlo nedaleko Brna. Tato firma má také velmi dobré postavení na trhu. Má přes 2500 zákazníků. Dle posledních informací, které mi firma sdělila, se firmy snaží o navázání obchodního kontaktu. Vše je ale v počátcích plánování. Pokud by dopadlo vše dle plánů, měly by se z firem stát obchodní partneři a RENOMAG by se stal dodavatelem některých součástí a dílů pro výroby firmy BT STEEL. Z tohoto je patrné to, že i z konkurence je možno udělat obchodního partnera.

Z této analýzy je zřejmé to, že firma BT STEEL nemá ve svém blízkém okolí konkurenta, který by ji zásadně ohrožoval. Firma zvolila velice dobře svou specializaci na výrobu příslušenství ke stavebním strojům, její největší konkurenční výhoda je jedinečná nabídka. Ke zlepšení své konkurenceschopnosti přispěje, pokud nalezne nové a stále zákazníky, rozšíří vybavenost podniku a upozorní na svou firmu reklamou.

7 Summary

Small and medium-sized enterprises constitute a significant component of the economy. Figuratively are compared to "backbone" of the entire economy. They employ many people, thus reducing unemployment. It is also often focus on sectors that are not for big companies too attractive. But if the company is located in a sector in which many competitors and both small and large, must do everything possible to ensure that, in this competitive battle.

The main objective of the Bachelor thesis is an analysis of the competitiveness of selected company. Characteristics of the external environment of the company. Comparison with the main competitors of the undertaking. The proposal to improve the current situation in terms of competitiveness of the company.

Competition analysis of the BT STEEL was conducted nationwide scale. It focused on companies that offer the same or similar products as the firm. It was selected five main competitors.

The main competitor is the company TRIGA – MF, which is the largest Czech producer of additional devices to the engines. TRIGA - MF produces additional devices for dredgers, loaders, frontal loaders, as well as various teeth, hydraulic components and service tools for cars. With the offering of the company BT STEEL is the same as in the first three points, already has the name of the TRIGA — MF advantage because it offers, and other goods. In the industrial market in the Czech Republic occupies the first position, has 110 employees, so it is much larger than the selected company. Of the firms producing dredgers specialises on one. This is beneficial for us the chosen company, because their products are produced to order, which means that they produce accessories for dredgers different brands and types. Company TRIGA MF focuses mostly on major contracts, if the customer has placed an order for only one product, it will have to wait a long time to construct. It also uses the name BT STEEL, which has as its main advantage, in particular, the speed of manufacture and delivery of the product to the customer.

8 Přehled použité literatury

BEDNÁŘOVÁ, D., ŠKODOVÁ PARMOVÁ, D. *MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ*. 2. rozšířené vydání. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7394-229-8.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

TROUT, J., RIKVIN, S. *Odliš se nebo zemři : Jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. 1. vyd. Praha : Grada , 2006. 200 s. ISBN 80-247-1301-2.

ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 218 s. ISBN 80-86419-41-X.

SOUČEK, Z. *Firma 21. století : (Předstihneme nejlepší !!!)*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.

RAŠKA, Z. *Inovace ve finančním řízení*. 1.vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-86851-65-5

VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1.vyd. Ostrava : Repronis, 2004. 159 s. ISBN 80-7329-059-6:196.00.

FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 152 s. ISBN 80-7169-815-1.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha : Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7:249.00.

JIRÁSEK, J. *Souboj mozků v řízení*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 169 s. ISBN 80-86851-01-X.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Hana Machková, et. al. Praha : Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

BUREŠ, I. *Ofenzivní marketing, aneb, Jak zaútočit na konkurenci*. 2. rozšíř. vyd. . Praha : Management Press, 2002. 174 s. ISBN 80-7261-060-0:210.00.

Elektronické zdroje:

BT steel [online]. 2010 [cit. 2011-04-25]. BT steel. Dostupné z WWW: <http://www.btsteel.cz/viewpage.php?page_id=1>.

TRIGA-MF, společnost s ručeným omezeným [online]. 2006 [cit. 2011-04-25]. TRIGA-MF. Dostupné z WWW: <<http://www.triga.cz/news/>>.

Otavské strojírny - Home [online]. 2011 [cit. 2011-04-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.otavstroj.cz/index.php?part=home>>.

KAME-VM, s.r.o. [online]. 2011 [cit. 2011-04-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.kame-vm.cz/adaptery.htm>>.

NEKR servis, s.r.o. [online]. 2005 [cit. 2011-04-25]. Dostupné z WWW: <<http://nekr.kom.cz/>>.

Renomag s.r.o. [online]. 2006 [cit. 2011-04-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.renomag.cz/cz/>>.

Obchodní rejstřík firem [online]. 2008 [cit. 2011-04-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.centralniregistrdluzniku.cz/obchodni-rejstrik.htm>>.

STRATEG.cz [online]. 2001 [cit. 2011-04-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.strateg.cz/Index.html>>.

Ostatní zdroje:

Rozhovory s jednatelem vybraného podniku.

Seznam obrázků, tabulek a příloh

Seznam obrázků:

Obrázek 1 – Porterův model pěti sil

Obrázek 2 – Kauzální vztahy jednotlivých elementů konkurenční výhody

Obrázek 3 – Organizační struktura podniku v roce 2011

Seznam tabulek:

Tabulka 1 – SWOT analýza BT STEEL

Tabulka 2 – Technické parametry skalního drapáku KG 15

Tabulka 3 – SWOT analýza TRIGA - MF

Tabulka 4 – SWOT analýza Otavské strojírný

Tabulka 5 – SWOT analýza KAME - VM

Tabulka 6 - SWOT analýza NEKR - SERVIS

Tabulka 7 - SWOT analýza Renomag

Seznam zkratk:

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

MSP – Malé a střední podniky

Seznam příloh:

Příloha 1 – Rozhovor

Příloha 2 – Fotografie výrobků vybraného podniku

Přílohy:

Příloha 1 – Rozhovor

Rozhovor:

1. Charakterizujte, prosím, Vaší firmu. Rok založení, právní formu podnikání, v jaké oblasti firma podniká, její organizační strukturu, počet zaměstnanců.
2. Jaká je historie Vaší firmy?
3. Jaké výrobky firma nabízí?
4. Co považujete za Vaše hlavní přednosti a naopak, jaké má Vaše firma nedostatky?
5. Které firmy jsou Vašimi hlavními dodavateli? Jaké vlastnosti musí mít dodavatelská firma, aby se stala Vaším dodavatelem?
6. Jaké jsou Vaše cíle do budoucna, kterých by firma chtěla dosáhnout?
7. Koho považujete za hlavní konkurenty?

Příloha 2 – Fotografie výrobků vybraného podniku

1. Skalní drapák KG 15



2. Drapák na sypké hmoty KGL 15

