

Podle Porterova modelu je vnitřní konkurence konkurencí mezi firmami, které působí ve stejném průmyslovém odvětví. Uveďte alespoň čtyři faktory, které ovlivňují intenzitu vnitřní konkurence.

8.7.1. Případová studie - OPONICE

Oponice mají více než 50ti letou tradici a v současné době zaměstnávají 140 pracovníků. Firma vyrábí ocelová listová pera. Pera se obvykle používají k tomu, aby udržela jednotlivé komponenty stroje v určité pozici, k tlumení nárazů a k funkcím, souvisejícím s absorpcí energie, jako např. v kopírkách, holicích strojích, karburátorech, vysavačích a brzdových systémech.

Od samého začátku Oponice věnovaly velké úsilí konstrukci per. Oponická příručka o typech per a metodách jejich výpočtu se používá jako učební materiál na nejrůznějších technických školách. Image Oponic je ve srovnání s konkurencí imagem spolehlivého dodavatele, jehož dodávky mají vysokou kvalitu (úzké tolerance a kvalita per, která nepodléhají únavě po dlouhou dobu). Ve srovnání s konkurencí mají Oponice relativně velké konstrukční oddělení (10 zaměstnanců), které se dnes zabývá zejména přípravou per podle individuálních požadavků zákazníka. Vznikla situace, kdy konstruktéři iniciují a udržují kontakty se zákazníky, aniž by do této činnosti zasahovalo obchodní oddělení. Veškeré náklady konstrukčního oddělení spadají do celkové režie firmy.

Sortiment výroby

Oponice přijímají různé objednávky, které se týkají:

- *jak standardních per, tak i speciálních podle zvláštních požadavků zákazníků,
- *per s vysokými i nízkými požadavky na kvalitu,
- *velkých a malých sérií.

Příjem zakázek

Zákazníky jsou vesměs české podniky. Příjem objednávek provádí obchodní oddělení (8 zaměstnanců) na základě telefonických a písemných objednávek. Příležitostně jsou vykonávány i návštěvy u zákazníků. Obchodní oddělení má dva regionálně zaměřené prodejce. Vedoucí prodejce věnuje část svého času velkým zákazníkům a případnému exportu. Firma se obvykle prezentuje na veletrzích a má skromnou reklamu v obchodních periodikách. Prakticky veškeré dodávky se realizují přímo, bez účasti velkoobchodu.

Výroba

Výrobní zařízení se skládá ze strojů, které je možné nastavit na různé typy per pomocí matrice. Zařízení nejlépe vyhovuje středním a velkým sériím, ale užívá se i pro malé série. Asi 60% kapacity strojů je moderních. Zbývající část je považována za zastaralé. Závod má také malou ruční dílnu, kde se vyrábějí malé série nestandardních per.

V současné době jsou na trhu nabízeny dva typy výrobního zařízení:

- *stroje pro daný typ per schopné vyrábět efektivně velké série (cena: asi 4 mil. Kč). Oponice se dověděly, že konkurent A objednal minulý měsíc dva nové stroje;
- *stroje řízené mikroprocesorem a s pomocným vybavením, které umožňuje různé nastavení a tedy i výrobu dle konkrétních požadavků zákazníka (cena 6 mil. Kč).

Vývoj tržeb a rentability aktiv

V posledních letech se tržby Oponic ustálily na 200 mil. Kč ročně. Avšak rentabilita aktiv klesla a představuje dnes 10 %. Příčinou je ostrá konkurence mezi výrobci standardních per.

Vývoj trhu

Vývoj trhu (v Kč) u per, jak doma, tak i v ostatních zemích Evropy, ukazuje už řadu let stejný trend: stabilní mírný vzestup (meziročně max. 2 %). Podíl standardních per se odhaduje na 75 %, přičemž tento trh se ročně zmenšuje o 5 %, což je očekávaný trend i v budoucnu s ohledem na nahrazování elektromechanické konkurence elektronickou (např. u psacích strojů). Poměr tržeb standardních/specifických per je v Oponicích 50 % na 50 %.

Konkurence

Oponice jsou naší největší továrnou na výrobu per. Mají 35 % finanční podíl na celkovém trhu per. Největší domácí konkurent (A) má asi 25 % a třetí (B), německá firma, má 15 % podílu na trhu. Zbývajících 25 % je rozděleno mezi 15 menších firem, které díky tomu, že se soustřeďují na prvky s nižší kvalitou a na malé výrobní série, mají nižší režii. Konkurence A i B působí ve stejné oblasti jako Oponice a se stejným výrobním programem. Konkurent A je, stejně jako Oponice, především zaměřen na domácí trh.

Situace

Pan T. Zdeněk, externí poradce managementu, byl požádán o pomoc při zlepšování konkurenční pozice Oponice. Podle T. Zdeňka je nezbytné udělat analýzu veškeré konkurence v odvětví per v České republice.

Otázka 1

Podle Portera je úroveň ziskovosti firmy ovlivněna 5 konkurenčními silami.

- a) O které síly se jedná?
- b) Využijte těchto 5 sil k vyjmenování faktorů, které mají vliv na ziskovost Oponic. Uveďte důvody pro svá tvrzení.

Otázka 2

Zpracujte SWOT analýzu Oponic. Nezapomeňte doplnit analýzu o výpočet (z dostupných informací) tržního podílu Oponice na trhu standardních per a tržního podílu Oponice na trhu speciálních per.

Otázka 3

- a) Kterou konkurenční strategii by měly Oponice zvolit? Pro definování konkurenční strategie použijte Porterův i Kotlerův model.
- b) Krátce tyto strategii popište a dejte marketingová doporučení pro budoucí tržní orientaci Oponice.