

## **Případová studie OPONICE**

Oponice mají více než 50ti-letou tradici a v současné době zaměstnávají 140 pracovníků. Firma dodává pružiny pro tažná, tlačná, točená a listová pera. Pružiny se obvykle používají k tomu, aby udržely jednotlivé komponenty stroje v určité pozici, k tlumení nárazů a k funkcím, souvisejícím s absorpcí energie. Po řadu let se Oponice omezily na výrobu a prodej lehkých per, vyráběných metodou tváření za studena. Výroba těžších typů, vyráběných tvářením za tepla (např. pro auta), je ponechána specializované konkurenci. Lehká pera se používají v celé řadě výrobků a mají široké aplikace jako např. v kopírkách, holicích strojcích, karburátorech, vysavačích a brzdových systémech – v současné době existuje na 40 typů různých pružin – v současné době je řada typů přijata jako úřední standart (norma). Od samého začátku Oponice věnovaly velké úsilí konkurenci 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 image spolehlivého dodavatele, jehož dodávky mají vysokou kvalitu (úzké tolerance a kvalita pružin, které nepodléhají únavě po dlouhou dobu). Ve srovnání s konkurencí mají Oponice tradičně relativně velké konstrukční oddělení (10 zaměstnanců), kteří se dnes zabývají zejména přípravou per podle individuálních požadavků zákazníka. Vznikla situace, kdy konstruktéři iniciují a udržují kontakty se zákazníky, aniž by to do této činnosti bylo zapojeno obchodní oddělení. Veškeré náklady tohoto oddělení spadají do celkové režie firmy.

### **Sortiment výroby**

Oponice přijímají různé objednávky, které se týkají:

- jak standardních per (např. pro sedla kol), tak i speciálních (např. pro kopírky) na základě specifických požadavků zákazníků
- per s vysokými i nízkými požadavky na kvalitu
- velkých a malých sérií

### **Příjem zakázek**

Zákazníky jsou prakticky vesměs české podniky. Příjem objednávek provádí obchodní oddělení (8 zaměstnanců) na základě telefonických a písemných objednávek. Příležitostně jsou vykonávány i návštěvy zákazníků. Obchodní oddělení má proto dva regionálně zaměřené prodejce. Vedoucí prodeje věnuje část svého času velkým zákazníkům a případnému exportu. Firma se obvykle prezentuje na veletrzích a má skromnou reklamu v obchodních periodikách. Mottem reklamy je: "Oponice vyrábějí všechny vaše pružiny." U zákazníka se dělají periodické návštěvy. Prakticky veškeré dodávky se realizují přímo, bez účasti velkoobchodu.

### **Výroba**

Výrobní zařízení se skládá především ze stáčecích a ohýbacích 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% 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 4 000 000 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 6 000 000 Kč)

### **Vývoj obratu a rentability investic**

V posledních letech se obrat ustálil na 200 000 000 Kč ročně. Avšak rentabilita investic klesla a přestavuje dnes 10% - důvodem toho je ostrá konkurence výrobcích standardních per.

### **Vývoj trhu**

Vývoj trhu (v kusech) u per tvářených za studena, jak doma, tak i v ostatních zemích Evropy, ukazuje už řadu let stejný trend: stabilní mírný vzestup (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 obratu standardních/specifických per je v Oponicích 50/50.

### **Konkurence**

Oponice jsou naší největší továrnou na výrobu per s 35% podílem na trhu per tvářených za studena. 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 taktéž především zaměřen na domácí trh.

### **Situace**

Pan Tomáš 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 tvářených za studena v České republice.

### **Otázky:**

- 1) Podle Portera je úroveň ziskové firmy ovlivněna 5 konkurenčními silami.
  - a) O které síly se jedná?
  - b) Využijte těchto 5 sil k vyjmenování faktorů, které mají vliv na ziskovost Oponice. Uveďte důvody pro svá tvrzení.
- 2) Udělejte analýzu silných a slabých stránek Oponice s ohledem na firmu a její konkurenční pozici.
- 3) Kterou konkurenční strategii by Oponice měly zvolit? Krátce tuto strategii popište.